Luís Noel Alfaro Gramajo, Ph.D.

De Dependencia de Subsidios a Reparticion de Dividendos:

Revirtiendo la Tendencia en Finanzas para el Desarrollo

El caso de Banrural S.A. en Guatemala

"Esta publicación fue hecha posible a través del apoyo brindado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del Contrato No. 520-C-00-00-00035-00. Las opiniones expresadas en ella son las del autor y no necesariamente reflejan las opiniones de la USAID. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra, previa autorización del Programa AGIL."

Artes finales: Printex, Nicaragua.
Diseño y arte de portada: Printex, Nicaragua.

Primera Edición: Programa AGIL USAID, Guatemala, noviembre de 2003.

GUA
HG
178 Alfaro Gramajo, Luis Noel
.3 De Dependencia de Subsidios a Repartición de Dividendos:
.G8 Revirtiendo la Tendencia en Finanzas para el Desarrollo. El Caso
A4 de BANRURAL S.A. en Guatemala. / Luis Noel Alfaro Gramajo. –1. ed. – Managua, Nicaragua, 2003 p. 146.

1. Microfinanzas – Guatemala – Estudio de casos. 2. Empresas financieras – Guatemala – Estudio de casos. 3. Negocios en pequeño – Finanzas – Guatemala – Estudio de casos. 4. Ahorro e inversión – Guatemala – Estudio de casos. 5. Desarrollo rural – Guatemala – Estudio de casos. 6. Crédito rural – Guatemala – Estudio de casos. 7. Crédito rural – Guatemala – Estudio de casos. 8. Crédito agrícola – Guatemala – Estudio de casos.

Impreso en Printex, Managua, Nicaragua.
Reservados todos los derechos.
Hecho el depósito de ley.

Agradecimientos

Este libro es producto del apoyo y colaboración de muchas personas e instituciones. A todas ellas quiero presentarles mis más sinceros agradecimientos. Desafortunadamente, por limitaciones de espacio no me va a ser posible nombrarlas a todas.

En primer lugar mi agradecimiento sincero para los Miembros del Consejo de Administración, Gerentes, Funcionarios, Técnicos y Personal en general de BANRURAL S.A. quienes gentilmente me abrieron las puertas de su institución para conducir mis investigaciones sobre el banco, me dieron el apoyo logístico necesario y me brindaron de una manera transparente toda la información cuantitativa y cualitativa para escribir este libro. Como académico he sido muy afortunado al contar con la confianza y cooperación de los dirigentes y miembros de BANRURAL S.A., institución que sin duda alguna se ha convertido en los últimos tiempos en una de las Instituciones Financieras de Desarrollo más exitosas en los países en vías de desarrollo.

Realmente me resulta difícil dar el reconocimiento que se merecen a todas y cada una de las personas que gentilmente cooperaron conmigo durante el proceso de investigación y elaboración de este libro. Estoy muy agradecido con todas y principalmente con el Ingeniero Adolfo Fernando Peña Pérez, Gerente General de BANRURAL S.A., quien, y sin querer quitarle méritos a otras personas que participaron en el diseño e implementación del proceso de conversión de BANDESA en BANRURAL S.A., ha sido el principal líder en el proceso de transformación del banco. Mi agradecimiento sincero también para todos los Miembros del Consejo de Administración y en especial para el Licenciado José Angel López Camposeco, Presidente del Consejo. Asimismo, mis muestras de agradecimiento para todos los Funcionarios del banco, en especial para el Licenciado Oscar Francisco Pineda Garay, Licenciado Edgar Rolando Guzmán Betancourt, Licenciado Samuel Elvidio De La Cruz Marroquín, Ingeniero Byron Pineda Portillo, Ingeniero Efraín Manuel Herrera Estrada, Licenciada Sandra Verónica Landaverry, Licenciado Juan José de la Roca e Ingeniero Aram Sergei Walter García, quienes gentilmente se tomaron el tiempo necesario para suministrarme en forma diligente la información de sus distintas áreas de responsabilidad.

De igual manera quiero expresar mi reconocimiento y agradecimiento sincero al Licenciado Edin Raymundo Barrientos, ex funcionario de USAID y actual Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala y Miembro del Consejo de Administración de BANRURAL S.A. El apoyo de Edin fue clave a lo largo de todo el proceso de investigación, elaboración y publicación de este libro.

Al Programa AGIL, a "ABT Associates Inc." y a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), por el apoyo financiero brindado para la realización de esta investigación y la publicación de este libro. En forma especial mis muestras de agradecimiento para el Doctor Richard Clark y la Licenciada Kareen de Arévalo por el apoyo que me brindaron a lo largo de todo el proceso.

A mi colega y amigo Licenciado Joaquín Molina por el apoyo que me brindó en el procesamiento inicial de la información del banco. A mis estimados colegas y amigos Licenciado Francisco Olivares, Ingeniero Julio Ayca, Ingeniero Antonio Pérez-Bennett Cevallos, Ingeniera Luz Marina García, y Licenciada Wendy Rodríguez por el apoyo que me han brindado en mis investigaciones sobre Finanzas para el Desarrollo en América Latina. A la Doctora Karla Schonenberg por el valioso apoyo brindado en la edición de este libro. A los Doctores Roberto Artavia, Rector de INCAE; Esteban Brenes, Decano de Facultad; José Exprúa, Decano del Campus Francisco de Sola; y Guillermo Selva, Decano Asociado de Maestrías; por el apoyo que siempre me han brindado en mis actividades de investigación y enseñanza en INCAE.

Con agradecimiento y cariño especial a mis asistentes María del Carmen Cardoza y Nuria Calvo por el valioso apoyo que me brindan y la paciencia que me tienen todos los días.

Al Doctor Dale W Adams, Profesor Emérito de The Ohio State University, por el apoyo que siempre me ha dado y por motivarme a escribir este libro. Al Doctor David O. Hansen, a la Doctora Cathy Rakowski, al Doctor Richard L. Meyer, y al Doctor Claudio Gonzalez Vega, todos profesores de The Ohio State University por sus sabias enseñanzas

Finalmente, pero no por eso menos importante, a toda mi familia con mucho cariño y eterna gratitud.

Luis Noel Alfaro Gramajo
Enero de 2003

Dedicación:

A todas aquellas personas e instituciones que participaron en el proceso de transformación de BANDESA, un banco público tradicional de desarrollo agrícola, en BANRURAL S.A., un banco mixto de desarrollo rural rentable, sostenible y con un alto impacto en el desarrollo económico y social de Guatemala.

INDICE

Agradecimientos ..... **i**
Dedicación ..... **iii**
Prefacio **1**

CAPITULO UNO
INTRODUCCION **3**

CAPITULO DOS
BANRURAL S.A. **7**
I. DESCRIPCION 7
II. PLAN ESTRATEGICO 1998- 2002 9
1. VISION 9
2. MISION 10
3. VALORES 10
A. PRUDENCIA 11
B. IDENTIDAD NACIONAL 11
C. ETICA 11
D. RESPONSABILIDAD SOCIAL 11
E. ENTUSIASMO 11
F. FLEXIBILIDAD 11
G. SERVICIO AL CLIENTE 11
H. CONFIANZA 11
I. SOLIDARIDAD 12
J. RESPETO 12
K. ORIGINALIDAD 12

CAPITULO TRES
EL BANCO NACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (BANDESA) **13**
I. ANTECEDENTES 13
II. PRIMEROS INTENTOS DE REESTRUCTURACION 14
III. SITUACION DE BANDESA EN 1992 14
1. COBERTURA 14
2. MOVILIZACION DE DEPOSITOS 15
3. COLOCACION DE PRESTAMOS 16
4. RECUPERACIONES 20
5. COOPERATIVAS Y ASOC. DE AHORRO Y CREDITO 21
6. RECURSOS HUMANOS 22

CAPITULO CUATRO
EL PROCESO DE CAMBIO: DE BANDESA A BANRURAL S.A. **25**
I. SITUACION DE BANDESA EN 1994 25

1. RECURSOS HUMANOS 25
2. CARTERA DE CREDITO 26
3. INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA 29
4. SITUACION FINANCIERA Y CONTABLE 31
II. LABOR DEL EQUIPO DE REESTRUCTURACION 33
1. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACION 36
2. CARTERA DE CREDITOS 40
3. INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA 44
4. FINANZAS Y CONTABILIDAD 47
5. OTRAS 51
A. COBERTURA GEOGRAFICA 51
B. CAPTACIONES 51
C. OTROS SERVICIOS 52

CAPITULO CINCO
EVALUACION DE DESEMPEÑO: MARCO CONCEPTUAL 53
I. MEDIDAS DE DESEMPEÑO 54
1. RENTABILIDAD 54
A. REND. SOBRE LOS RECURSOS PROPIOS (RORP)/REND. SOBRE LA INVERSION (ROI) 54
B. REND. SOBRE REC. COMPROMETIDOS (RORP)/REND. SOBRE ACTIVOS (ROA) ... 55
2. AUTOSOSTENIBILIDAD 55
A. INDICES DE SOSTENIBILIDAD E INDEPENDENCIA DE SUBSIDIOS 58
a. El Indice de Sostenibilidad (IS) 58
b. El Indice de Indep. de Sub. Explícitos (IISE) 60
c. El Indice de Indep. de Sub. Implícitos (IISI) 62
3. ALCANCE 65
A. ESCALA (AMPLITUD DEL ALCANCE) 68
a. Cobertura Geográfica 68
b. Amplitud de los Servicios de Crédito ... 68
c. Amplitud de los Servicios de Intermediación Financiera 68
B. NIVEL DE POBREZA (PROFUNDIDAD DEL ALCANCE 69
a. La Concentración Geográfica de los Préstamos 69
b. La Concentración Geográfica de la Captación de Depósitos 69
c. El Tamaño Promedio de los Préstamos 69

d. La Relación Tamaño Promedio de los Préstamos/PIB Per Per 70
C. CALIDAD DEL ALCANCE 70
a. El Crecimiento del Volumen de Servicios Ofrecidos 70
b. Las Tasas de Interés Efectivas 71
c. La Recuperación de los Préstamos 72
d. El Volumen de Gastos Operativos 72
e. Los Ingresos por Otros Servicios 73
f. El Mantenimiento del Valor del Capital en Términos Reales 74

CAPITULO SEIS
EVALUACION DE DESEMPEÑO: RESULTADOS (PERIODO 1998-2001) 77
I. RENTABILIDAD 77
II. AUTOSOSTENIBILIDAD 80
III. ALCANCE 81
1. AMPLITUD DEL ALCANCE 81
A. COBERTURA 82
B. AMPLITUD DE LOS SERVICIOS DE CREDITO 84
C. AMPLITUD DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACION FINANCIERA 86
D. AMPLITUD DE LOS SERV. DE DEPOSITOS 88
2. PROFUNDIDAD DEL ALCANCE 92
3. CALIDAD DEL ALCANCE 99
A. CRECIMIENTO DEL VOLUMEN DE SERVICIOS OFRECIDOS 99
B. LAS TASAS DE INTERES EFECTIVAS ... 101
C. LA RECUPERACION DE LOS PRESTAMOS 104
D. EL VOLUMEN DE GASTOS OPERATIVOS 106
E. INGRESOS POR OTROS SERVICIOS 110
F. MANTENIMIENTO DEL VALOR DEL CAPITAL 112

CAPITULO SIETE
DESEMPEÑO DE BANRURAL S.A. CON RELACION A LA INDUSTRIA BANCARIA NACIONAL Y REGIONAL 115
I. EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO 115
II. DESEMPEÑO DE BANRURAL S.A. 116

CAPITULO OCHO
FACTORES CLAVE DEL EXITO.....119
I. INTRODUCCION 119
1. EL LIDERAZGO DE SUS DIRIGENTES.....119
2. LA CLARA DEFINICION DE LA VISION Y MISION DEL BANCO.....120
3. LA DEFINICION DE VALORES.....121
4. LA DIVERSIFICACION DE LA LINEA DE PRODUC. Y SERVICIOS.....121
A. SERVICIOS DE CAPTACION (DEPOSITOS E INVERSIONES).....121
B. SERVICIOS DE COLOCACION (CREDITOS).....122
C. OTROS SERVICIOS.....122
5. LA DIVERSIFICACION DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO.....124
6. LA AMPLIA COBERTURA Y LA EXPANSION GEOGRAFICA.....126
7. LA FORMA DE ORGANIZACION LEGAL 127
8. LA ESTRUCTURA DE CAPITAL Y LA INTEGRACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.....127
9. LA DIFERENCIACION EN EL ENFOQUE DE INTERMEDIACION FINANCIERA.....129
10. EL PROGRAMA DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....130
11. LA INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA 131
12. LAS TASAS DE INTERES ACTIVAS COMPETITIVAS 132
13. LA RECUPERACION DE LOS PRESTAMOS.....134
14. LA EFICIENCIA 135

CAPITULO NUEVE
CONCLUSIONES 139

BIBLIOGRAFIA 143

LISTA DE CUADROS

1. BANDESA: Número y Saldo de las Cuentas de Depósitos Monetarios y de Ahorro. Período: 1987 – 1991 15
2. BANDESA: Créditos con Fondos Bancarios y Fondos en Fideicomiso. Período: 1987-1991 18
3. BANDESA VERSUS BANCOS PRIVADOS: Razones Financieras Escogidas. Año: 1991 19
4. GUATEMALA: Indicadores Económicos. Período: 1990-1994 27
5. BANDESA: Estados Financieros. Período: 1998-1994 32
6. BANRURAL S.A.: Resumen de las Nóminas. Período: 1995-1999.. 39
7. BANDESA Y BANRURAL S.A.: Niveles de Autorización 41
8. BANDESA Y BANRURAL S.A.: Evolución de la Cartera de Créditos. Período: 1995-1999 42
9. BANRURAL S.A.: Comparación de Costos de Evaluación de Créditos 44
10. GUATEMALA: Indicadores Económicos. Período: 1995-1998 48
11. BANDESA Y BANRURAL S.A.: Estados Financieros. Período: 1995-1998 49
12. SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO: ROI de los Diez Bancos más Rentables. Año: 2001 79
13. BANRURAL S.A.: Puesto Ocupado en el Sistema Bancario Guatemalteco. Período: 1997-2001 117
14. BANRURAL S.A.: Posición en el Ranking de Bancos de la Región 118

LISTA DE GRAFICOS

1. BANRURAL S.A.: Volumen de Utilidades 78
2. BANRURAL S.A.: RORP/ROI 78
3. BANRURAL S.A.: RORC/ROA 79
4. SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO: ROI por Banco 80
5. BANRURAL S.A.: Indice de Sostenibilidad (IS)/Indice de Independencia de Subsidios Explícitos 81
6. BANRURAL S.A.: Puntos de Servicio en el Area Rural y en Area Metropolitana 82
7. BANRURAL S.A.: Puntos de Servicio en Area No Metropolitana y en el Area Metropolitana 83
8. BANRURAL S.A.: Monto de Créditos Otorgados 84
9. BANRURAL S.A.: Volumen Promedio de Cartera Bruta 84
10. BANRURAL S.A.: Volumen de la Cartera Promedio en Términos Reales 85
11. BANRURAL S.A.: Número de Créditos 85
12. BANRURAL S.A.: Número de Personas 86
13. BANRURAL S.A.: Razón de Apalancamiento 86
14. BANRURAL S.A.: Volumen Promedio de Pasivos 87
15. BANRURAL S.A.: Razón Volumen de Pasivos Promedio/Cartera de Crédito Promedio 87
16. BANRURAL S.A.: Volumen Promedio de Depósitos 88
17. BANRURAL S.A.: Valor Promedio de los Depósitos en Términos Reales 89
18. BANRURAL S.A.: Volumen de Depósitos a la Vista, de Ahorro y a Plazo 90
19. BANRURAL S.A.: Número de Cuentas de Ahorro 90
20. BANRURAL S.A.: Número de Cuentas a la Vista, de Ahorro y a Plazo 91
21. BANRURAL S.A.: Razón Volumen de Depósitos Promedio/Cartera de Crédito Promedio 91
22. BANRURAL S.A.: Razón Volumen de Depósitos Promedio/Pasivos Promedio 92
23. SISTEMA BANCARIO DE GUATEMALA: Créditos Concedidos por Area 93
24. BANRURAL S.A.: Porcentaje del Monto de Créditos Concedido por Area 93
25. BANRURAL S.A.: Porcentaje del Volumen de Depósitos por Area 94
26. BANRURAL S.A.: Número de Créditos por Monto 95
27. BANRURAL S.A.: Fondos Bancarios: Créditos por Monto 95
28. BANRURAL S.A.: Fondos de Fideicomiso: Créditos Concedido 96
29. BANRURAL S.A.: Tamaño Promedio de los Préstamos 97

30. BANRURAL S.A.: Tamaño Promedio de los Préstamos/PIB Per Per 97
31. BANRURAL S.A.: Tamaño Promedio de los Depósitos 98
32. BANRURAL S.A.: Tamaño Promedio de los Depósitos/PIB Per Per 98
33. BANRURAL S.A.: Crecimiento de la Cartera de Crédito en Términos Reales 99
34. BANRURAL S.A.: Crecimiento de los Pasivos Promedio en Términos Reales 100
35. BANRURAL S.A.: Crecimiento de los Depósitos Promedio en Términos Reales 100
36. BANRURAL S.A.: Tasa de Interés Activa Efectiva 102
37. BANRURAL S.A.: Tasa de Interés Promedio de Mercado Versus Tasa de Interés Activa Efectiva de BANRURAL S.A. 102
38. BANRURAL S.A.: Tasa de Interés Pasiva Efectiva de BANRURAL S.A. Versus Tasa de Interés Pasiva Promedio de Mercado 103
39. BANRURAL S.A.: Margen Financiero 104
40. BANRURAL S.A.: Tasa de Pérdidas por Préstamos Incobrables ... 105
41. BANRURAL S.A.: Cartera Vencida o en Mora al Cierre 105
42. BANRURAL S.A.: Gastos Administrativos 106
43. BANRURAL S.A.: Razón Gastos Administrativos/Cartera de Crédito 107
44. BANRURAL S.A.: Razón Gastos Administrativos/Volumen Promedio de Depósitos 107
45. BANRURAL S.A.: Razón Gastos Administrativos/Ingresos por Otros Servicios 108
46. BANRURAL S.A.: Empleados por Punto de Servicio 108
47. BANRURAL S.A.: Número de Empleados de "Front Office" y "Back Office" 109
48. BANRURAL S.A.: Relación Empleados "Front Office"/"Back Office" 109
49. BANRURAL S.A.: Ingresos por Otros Servicios 110
50. BANRURAL S.A.: Ingresos por Operaciones en Moneda Extranjera 111
51. BANRURAL S.A.: Ingresos por Otros Servicios/Ingresos Totales 111
52. BANRURAL S.A.: Valor del Patrimonio Promedio en Términos Reales 112

LISTADO DE FIGURAS

1. BANDESA: Tarjeta de Control Interno de Depósitos.....30
2. MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 54
3. ALCANCE.....67
4. BANRURAL S.A.: Estrategia de Diversificación.....125
5. BANRURAL S.A.: Estrategia de Expansión y Diversificación.....127
6. BANRURAL S.A.: Enfasis en la Colocación de Recursos 129
7. BANRURAL S.A.: Enfasis en la Captación de Recursos 130
8. BANRURAL S.A.: Tasas de Interés de Mercado Versus Tasas de Interés de BANRURAL S.A.....133
9. BANRURAL S.A.: Tendencia en las Tasas de Interés de Mercado y de BANRURAL S.A. 134
10. BANRURAL S.A.: Colocación y Recuperación de los Préstamos ..135
11. BANRURAL S.A.: Valor Percibido y Costos de Transacción.....136
12. BANRURAL S.A.: Diamante Estratégico.....138

Prefacio

La historia de los Bancos Públicos de Desarrollo data de muchas décadas atrás en la mayoría de los países de bajos ingresos. Muchos de estos bancos se abrieron para apoyar el desarrollo agrícola. En la década de los 50, muchos donantes como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) empezaron a financiar numerosos programas de crédito agrícola, especialmente en Centroamérica y Latinoamérica, y la mayoría de esos esfuerzos incluyeron a estos bancos de desarrollo. De igual modo, los gobiernos apoyaron decididamente a estos bancos. En algunos casos, el crédito se convirtió en el principal instrumento de política para promover el desarrollo agrícola. Numerosos gobiernos usaron el "crédito dirigido" para alcanzar metas de desarrollo planificado.

Sin embargo, estos esfuerzos fueron objeto de crecientes críticas durante la década de los 70 y principios de la de los 80. Muchos de estos bancos sufrieron de bajas tasas de recuperación de sus préstamos, sus costos de operación fueron a menudo altos, la mayoría de sus préstamos subsidiados fueron otorgados a personas relativamente adineradas y los bancos fueron vulnerables a la intromisión política en las decisiones de aprobación y recuperación de los préstamos. Estos problemas a menudo se vieron agravados por los efectos de la inflación, los controles a las tasas de interés y las políticas macroeconómicas que empobrecieron al sector agrícola.

Durante la década de los 80, una serie de países empezó a dar más énfasis al uso de las fuerzas de mercado para guiar el desarrollo. Esto incluyó la reducción de las distorsiones económicas que perjudicaban a la agricultura y la moderación de las restricciones a las tasas de interés. Con este cambio en la estrategia global de desarrollo, las prioridades de los donantes pasaron del sector agrícola al alivio de la pobreza, la promoción del empleo y la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales. Debido a este cambio y al decepcionante desempeño de los bancos de desarrollo, los donantes redujeron drásticamente su apoyo al crédito agrícola y se interesaron cada vez más en los préstamos a la microempresa, los cuales fueron considerados como un mejor instrumento para aliviar la pobreza.

Tras estos cambios, los bancos de desarrollo quedaron en una situación difícil. En algunos casos los gobiernos se cansaron de financiarlos y decidieron liquidarlos. En otros casos los bancos fueron reformados, pero esto condujo principalmente a bancos sustancialmente más pequeños, que siguieron teniendo un desempeño insatisfactorio. A parte de dos ejemplos en Asia, pocos bancos de desarrollo han sido exitosamente transformados en bancos eficientes.

Con estos antecedentes en mente, la transformación de un banco tradicional de desarrollo agrícola (BANDESA) en Guatemala en un banco de desarrollo rural rentable (BANRURAL S.A.) es particularmente notable, y posiblemente única en su género. Por lo tanto, el Dr. Luis Noel Alfaro Gramajo merece nuestro elogio por documentar este importante caso para que otros puedan aprender de él.

Una serie de puntos importantes sobresalen en su libro. Uno es el papel decisivo desempeñado por los líderes del banco en la transformación del mismo. Los agentes de cambio deben lidear exitosamente con el sistema político, deben entender de banca y tener destrezas humanas que inspiren a los empleados. Las personas con este tipo de destrezas son realmente escasas. Otro punto interesante del libro es la forma efectiva y eficiente en que los líderes de BANRURAL S.A. manejaron los problemas sindicales. Muchos esfuerzos de transformación de estos bancos han fracasado precisamente por la forma poco efectiva y eficiente en que se han manejado los problemas laborales. Un punto más que atrajo mi atención fue el cambio en la propiedad del banco, de ser totalmente estatal a ser un banco donde el estado es tan sólo un accionista minoritario. Un esfuerzo sumamente exitoso en la movilización de depósitos, los drásticos aumentos en el volumen de negocios y el número de clientes y el sustancial alcance logrado en el área rural son otros puntos del libro del Dr. Alfaro Gramajo que realmente me fascinaron.

Quizá la lección más importante que se puede sacar de este libro es que en finanzas para el desarrollo, la prestación de servicios financieros que incluye la prestación de servicios de crédito, la movilización de depósitos, y la prestación de servicios financieros complementarios relevantes, se puede hacer en forma rentable si se hace correctamente. Esta lección es importante para los formuladores de políticas en una serie de países de bajos ingresos, donde los sistemas de financiamiento rural no funcionan apropiadamente.

Utah, USA, 22 de enero de 2003.

Dale W. Adams, Ph.D.
Profesor Emérito
The Ohio State University

CAPITULO UNO
INTRODUCCION

Las últimas tres décadas fueron testigos del surgimiento de cientos de Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) en los países menos desarrollados. Con pocas excepciones, el desempeño de las IFDs, especialmente el de los Bancos Públicos de Desarrollo (BPDs), en estos países ha sido decepcionante. Consecuentemente, en los últimos años algunos BPDs han quebrado[1], otros han sido cerrados o liquidados[2], otros han sido reestructurados y modernizados[3], y finalmente otros como BANRURAL S.A. en Guatemala han sido privatizados o convertidos en instituciones de capital mixto (Alfaro y Olivares, 2000 y 2001, Alfaro y Pérez-Bennett, 2002).

Actualmente, existe mucho escepticismo entre académicos y "practitioners" sobre los procesos de reestructuración y modernización de los Bancos Públicos de Desarrollo. Este escepticismo en parte se debe a los resultados de los procesos de reestructuración y modernización, los cuales no han sido muy halagadores. Estos resultados poco halagadores se han debido a múltiples factores y principalmente a que no se ha cambiado la estructura de capital de los bancos por lo que el estado ha seguido siendo el único dueño de las instituciones. Por consiguiente, muchas cosas buenas que se han hecho "con la mano derecha" como parte de los procesos de reestructuración y modernización, han sido borradas "con el codo izquierdo" con distintas decisiones políticas entre las que sobresalen las condonaciones de deudas.

Contrario a estas experiencias de fracaso, el proceso de transformación y privatización de BANDESA en BANRURAL S.A. ha sido todo un éxito y de acuerdo con algunos observadores, único en su género debido a sus resultados en términos de rentabilidad, autosostenibilidad (independencia de subsidios) y alcance (amplitud, profundidad y calidad del alcance) y a las condiciones económicas, sociales, políticas, y principalmente culturales del medio ambiente guatemalteco en el cual se ha implementado.

En el caso de BANRURAL S.A. una de las decisiones más acertadas que tomó el Comité de Reestructuración del banco fue dar participación en el capital y en el Consejo de Administración a grupos y organizaciones del sector privado y de la sociedad civil. Esto indudablemente le ha puesto una sana disciplina a la institución y ha hecho que la misma sea dirigida y manejada con una visión empresarial obteniendo un equilibrio entre rentabilidad y proyección social.

---

1 Por ejemplo, el Banco de Crédito Popular en Nicaragua.
2 Por ejemplo, el Banco Nacional de Desarrollo (BANADESA) en Nicaragua (Alfaro y García, 1999).
3 Por ejemplo, el Banco de Fomento Agropecuario (BFA) en El Salvador (Alfaro y Olivares, 2000).

Consecuentemente, los resultados obtenidos por BANRURAL S.A. durante sus primeros cuatro años de operaciones son realmente impresionantes y poco vistos en instituciones de su misma naturaleza.

De acuerdo con la evidencia, BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante, durante sus primeros cuatro años de operaciones, en términos de rentabilidad, autosostenibilidad (independencia de subsidios explícitos) y alcance. BANRURAL S.A. se ha convertido en una institución bancaria rentable (el tercer banco más rentable del sistema bancario guatemalteco en términos de rendimiento sobre la inversión) y autosostenible (independiente de subsidios explícitos). Asimismo, BANRURAL S.A. se ha convertido en una institución con una gran capacidad para atender a una cantidad significativa de clientes (ha tenido un alcance amplio) y estos en su mayoría han sido personas de bajos recursos económicos (ha tenido un alcance profundo).

Por otra parte la experiencia de BANRURAL S.A. indudablemente ha venido a revertir una tendencia en Finanzas para el Desarrollo: la dependencia de los Bancos Públicos de Desarrollo de subsidios del estado. La tendencia ha sido que cada año el estado cubra las pérdidas de los Bancos Públicos de Desarrollo o que cuando éstos se descapitalizan el estado les entregue un cheque por una cantidad de recursos suficiente para que se recapitalicen, lo cual tiene un alto costo para la sociedad. Han habido casos de BPDs, que de acuerdo con información suministrada por fuentes oficiales, sus pérdidas anuales—las cuales han sido cubiertas por el estado, mejor dicho por los contribuyentes—han sido equivalentes al presupuesto asignado por el gobierno correspondiente al Ministerio de Educación. En el caso de BANRURAL S.A., por primera vez, al menos en la historia guatemalteca, el estado en vez de entregarle un cheque al banco para su recapitalización, actualmente se encuentra recibiendo cheques de BANRURAL S.A. en concepto de repartición de dividendos por su participación en el capital del banco. Esto es indudablemente un gran avance en el campo de las Finanzas para el Desarrollo y es un buen ejemplo de un proceso de privatización bien conducido en el cual la sociedad en general ha salido beneficiada.

Este libro, por lo tanto, ha sido escrito con el objetivo de documentar y difundir la experiencia y los resultados de BANRURAL S.A. durante sus primeros cuatro años de operación.

Para tal efecto este libro ha sido organizado en nueve capítulos. En este capítulo (Capítulo Uno) se presentan las razones que motivaron al autor a escribir este libro, su objetivo y su alcance. En el Capítulo Dos, se presenta una breve descripción de BANRURAL S.A. En el Capítulo Tres, se presenta una descripción de BANDESA (la institución antecesora de BANRURAL S.A.) y

su situación antes de convertirse en BANRURAL S.A. En el Capítulo Cuatro, se presenta una descripción del proceso de cambio de BANDESA a BANRURAL S.A. En el Capítulo Cinco, se presenta el marco conceptual y la metodología que se utilizará en la evaluación del desempeño de BANRURAL S.A. durante sus primeros cuatro años de operación. En el Capítulo Seis, se presentan los principales resultados de la evaluación de desempeño. En el Capítulo Siete, se evalúa el desempeño de BANRURAL S.A. con respecto a la industria bancaria nacional y regional. En el Capítulo Ocho, se presentan los principales factores clave del éxito de BANRURAL S.A. Finalmente, en el Capítulo Nueve, se presentan las principales conclusiones de este libro.

CAPITULO DOS
BANRURAL S.A.

I. DESCRIPCION

BANRURAL S.A. surgió en 1998 como producto del proceso de transformación de su antecesor: el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA). BANDESA era una institución bancaria de carácter estatal creada en 1970 con base en el Decreto No. 99-70 del Congreso de la República de Guatemala. Su objetivo era promover y administrar la asistencia crediticia del gobierno guatemalteco hacia el sector agropecuario. El proceso de transformación de BANDESA fue parte del proceso de modernización del Estado y del sistema financiero guatemalteco.

BANRURAL S.A. inició operaciones el 1/01/98 con base en el Decreto No. 57-97 (Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola—BANDESA--) aprobado por el Congreso de la República de Guatemala el 3/07/97 y publicado en el Diario Oficial de Guatemala el 31/07/97.

De acuerdo con el artículo No. 3 del Decreto No. 57-97, BANRURAL S.A. tiene como objeto principal "promover el desarrollo económico y social del área rural de país, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, la asistencia crediticia, la prestación de otros servicios financieros y de auxiliares de crédito a las cooperativas, organizaciones no gubernamentales (ONG´s), asociaciones mayas, garífunas, xincas, campesinas, micro, pequeño y medianos empresarios, individual o gremialmente considerados, directamente o por medio de otras entidades reconocidas por ley."

Para tal efecto, BANRURAL S.A. puede "realizar todas las operaciones que las leyes y reglamentos autorizan a las distintas clases de bancos, a las sociedades financieras privadas, a los almacenes generales de depósito y las correspondientes a la banca de segundo piso" (Artículo 31 del Decreto 57-97, página No. 5).

BANRURAL S.A. es una institución de "duración indefinida", con domicilio en la ciudad capital de Guatemala y con cobertura en el interior de Guatemala de acuerdo con los objetivos del banco y el desarrollo rural del país (Articulo No. 2 del Decreto No. 57-97, página No. 4).

Para su operación, BANRURAL S.A. fue organizado como sociedad anónima. Consecuentemente, BANDESA fue transformado de un banco estatal a BANRURAL S.A. un banco de capital mixto, con participación multisectorial.

El capital autorizado del banco es de doscientos millones de quetzales (Q.200,000,000.00), dividido y representado por dos millones (2,000,000) de

acciones nominativas de valor nominal de cien quetzales (Q.100.00) cada una (Artículo 42 del Decreto No. 57-97). Además del Estado, pueden ser accionistas del banco toda clase de personas individuales y/o jurídicas reconocidas o autorizadas por la ley. De acuerdo con la naturaleza de los accionistas, las acciones son de las siguientes series:

> Serie A: hasta seiscientas mil (600,000) acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por el Estado, a quien le corresponde designar a tres (3) miembros del Consejo de Administración, nombrados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, el Ministerio de Finanzas Públicas y el Ministerio de Economía.
>
> Serie B: hasta cuatrocientas mil (400,000) acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por entidades del movimiento cooperativo activas y legalmente reconocidas, a quienes les corresponde elegir a dos (2) miembros del Consejo de Administración.
>
> Serie C: hasta cuatrocientas mil (400,000) acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por organizaciones mayas, garífunas, xincas y campesinas legalmente reconocidas, a quienes les corresponde elegir a dos (2) miembros del Consejo de Administración.
>
> Serie D: hasta doscientas mil (200,000) acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por organizaciones no lucrativas, legalmente reconocidas, a quienes les corresponde elegir a un (1) miembro del Consejo de Administración.
>
> Serie E: hasta doscientas mil (200,000) acciones, las que pueden ser adquiridas solamente por las asociaciones, federaciones o grupos de micro, pequeños y medianos empresarios, a quienes les corresponde elegir a un (1) miembro del Consejo de Administración.
>
> Serie F: hasta doscientas mil (200,000) acciones, las que pueden ser adquiridas preferentemente por los extrabajadores de BANDESA como pago parcial o total de su pasivo laboral, por organizaciones de mujeres legalmente reconocidas, por otras entidades no comprendidas en los grupos anteriores y el público en general, a quienes les corresponde elegir a un (1) miembro del Consejo de Administración.

La Asamblea General de Accionistas puede determinar la redistribución de acciones que no hayan sido suscritas, entre las series previstas en el Decreto 57-97. La enajenación de acciones solo puede realizarse entre accionistas de la misma serie. Asimismo, los aumentos de capital autorizado pueden ser acordados por la Asamblea General de Accionistas, sin necesidad de que el

Decreto 57-97 sea reformado. El Estado debe mantener permanentemente una aportación que represente, por lo menos, el treinta (30%) del capital pagado del Banco (Artículo 43 del Decreto 57-97).

La vigilancia e inspección del banco corresponde a la Superintendencia de Bancos (Artículo 62 del Decreto 57-97). Asimismo, la fiscalización interna de las operaciones del banco las debe realizar la Auditoria Interna que informa directamente al Consejo de Administración. Además, deben contratarse los servicios profesionales de un Contador Público y Auditor o de una firma de auditoria de reconocido prestigio para que efectúe la revisión anual de los estados financieros del banco, cuyo dictamen e informe es presentado directamente a la Asamblea General de Accionistas (Artículo 63 del Decreto 57-97).

Para el cumplimiento de sus objetivos, BANRURAL S.A. puede utilizar "recursos provenientes de su capital, reservas y de las operaciones pasivas que efectúe de conformidad con lo que establezca la legislación bancaria y financiera" (Artículo No. 4 del Decreto No. 57-97, página No. 4).

El órgano supremo del banco lo constituye la Asamblea General de Accionistas (Artículo 9 del Decreto No. 57-97). Asimismo, la administración del banco se encuentra a cargo del Consejo de Administración y la Gerencia General.

II. PLAN ESTRATEGICO 1998-2002

Desde su fundación, las actividades de BANRURAL S.A. han sido desarrolladas con base en los lineamientos del Plan Estratégico 1998-2002 (BANRURAL S.A., 1997).

De acuerdo con el Plan Estratégico 1998-2002, la visión y misión de BANRURAL S.A. son:

1. VISION

> "Ocupar en el área rural la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo del país, a través de sus centros de servicios financieros, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; con rentabilidad justa, pero sin descuidar su función social" (BANRURAL S.A.. 1997, página No. 4).

2. MISION

> "Somos una entidad bancaria guatemalteca, orientada al desarrollo rural integral del país, de capital multisectorial, con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano, micro, pequeño y mediano empresario" (BANRURAL S.A., 1997, página No. 4).

Para el logro su visión y misión, el Plan Estratégico 1998-2002, establece cinco estrategias generales:

A. Crecimiento y diversificación de operaciones bancarias.
B. Viabilidad financiera de la institución.
C. Productividad y eficiencia.
D. Desarrollo organizacional y de recursos humanos.
E. Calidad e imagen corporativa.

Asimismo, establece una serie de estrategias específicas en torno a: la capacitación, los servicios bancarios, las tasas de interés, los nuevos instrumentos, el desarrollo de recursos humanos, la informática, la imagen corporativa, la modernización de sucursales, la calidad en el servicio, y la promoción y difusión institucional.

3. VALORES

El comportamiento de los miembros de BANRURAL S.A. ha sido regido por una serie valores los cuales son constantemente reforzados a través de distintos medios.

De acuerdo con la declaración de valores de BANRURAL S.A., los valores "son el conjunto de atributos que en su aplicación magnifican la acción que debe observar nuestro personal. Solo en la aplicación de éstos al servicio de los demás podemos esperar que nuestra riqueza se perpetúe, puesto que no vienen de afuera, fluyen de nuestro interior para hacer un mundo más armonioso con los demás." (BANRURAL S.A., 2001, página 5).

Los principales valores que rigen el comportamiento de los dirigentes, funcionarios y empleados del banco son los siguientes (BANRURAL S.A., 2001, páginas 5 y 6):

A. PRUDENCIA

"Los errores son tan humanos como la vida misma. La única forma de evitarlos, es pensando más de una vez, cada una de mis decisiones."

B. IDENTIDAD NACIONAL

"Estamos fabricados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano. Estamos envueltos en un mismo aire, bañado de incienso y aroma de flores y juntos hacemos una Guatemala."

C. ETICA

"Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada."

D. RESPONSABILIDAD SOCIAL

"Yo no trabajo para mí sólo, trabajo para el prójimo y juntos trabajamos por nuestra Guatemala."

E. ENTUSIASMO

"Sólo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia, doy sentido a mi vida."

F. FLEXIBILIDAD

"Promoviendo y adaptándome a los cambios es la única manera de progresar."

G. SERVICIO AL CLIENTE

"Mi recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás. Por eso no me basta con hacer las cosas bien, debo hacerlas siempre mejor."

H. CONFIANZA

"Cosecho lo que siembro, por eso hago hasta lo imposible por plantar buenas semillas."

I. SOLIDARIDAD

"Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás."

J. RESPETO

"Empiezo por respetar a los demás, sabiendo que es el único camino para merecer respeto."

K. ORIGINALIDAD

"Los senderos siempre serán los mismos; es la forma en que los recorremos lo que hace diferencia."

CAPITULO TRES
EL BANCO NACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (BANDESA)

El Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA) fue fundado en 1970 como un banco estatal de desarrollo encargado de promover y administrar la asistencia crediticia del gobierno guatemalteco hacia el sector agropecuario. Este fue creado por medio del Decreto No. 99-70 del Congreso de la República de Guatemala y surgió como producto de la unión de tres instituciones gubernamentales: el Banco Nacional Agrario, el Instituto de Fomento a la Producción (INFOP), y el Servicio Cooperativo Interamericano de Crédito Agrícola Supervisado (SCICAS) (Alfaro y Olivares, 2000).

I. ANTECEDENTES

Desde su fundación y hasta aproximadamente 1987, BANDESA se caracterizó por operar principalmente como un administrador de fondos de fideicomisos provenientes especialmente de agencias internacionales de desarrollo y dar poco énfasis a la movilización de depósitos captados del público. Esta tendencia parece haberse debido a la relativa facilidad para obtener un margen financiero por la administración de los fondos de fideicomisos y a la percepción de bajo costo y bajo riesgo asociada con fondos provenientes del extranjero (Alfaro Gramajo, 1992).

En 1987, las tasas de interés cobradas sobre los préstamos concedidos con fondos de fideicomisos fueron unificadas a 10%, y los costos de operación empezaron a ser cargados directamente a los fideicomisos. Esto combinado con las altas tasas de morosidad trajo como resultado la descapitalización de los fondos de fideicomisos. Ante esta situación y dada la pobre ejecutoria del banco, las agencias internacionales de desarrollo que apoyaban financieramente al banco no estuvieron dispuestas a conceder nuevos fondos en fideicomiso. Consecuentemente y con el objetivo de obtener recursos financieros y bajo la presión de las Agencias Internacionales de Desarrollo, BANDESA tuvo que recurrir a la movilización de depósitos (AID/CARANA, 1991). Durante el período 1985-1989, los depósitos movilizados por BANDESA ascendieron a 423.1 millones de Quetzales, mientras que los fondos de fideicomisos recibidos ascendieron tan sólo a 33.2 millones de Quetzales (AID/CARANA, 1991).

II. PRIMEROS INTENTOS DE REESTRUCTURACION DE BANDESA

Los primeros intentos por transformar BANDESA se remontan a 1989, año en que el banco registró una pérdida de 1,250.8 miles de Quetzales equivalente al 8.75% de su capital. Ese año el gobierno guatemalteco presidido por el Licenciado Vinicio Cerezo Arévalo, contrató a la GTZ de Alemania para la realización de una posible reestructuración del banco (Alfaro y Olivares, 2000). Esta reestructuración era parte del programa de reforma y modernización del estado y de la nueva corriente liberal que pretendía que el estado pasara a ser un ente regulador, disminuyendo su participación directa en el sistema financiero. Este proceso de reestructuración se interrumpió en 1991 cuando fue elegido como Presidente de la República de Guatemala el Ingeniero Jorge Serrano Elías (Alfaro y Olivares, 2000).

En 1992 como resultado de una de las crisis más graves enfrentadas por BANDESA en toda su historia, el estado retomó la idea de la reestructuración de la institución. Ese año el sindicato de trabajadores paralizó las actividades del banco por más de un mes lo cual repercutió negativamente en las actividades de la institución por varios años, dado que durante la huelga se perdió, entre otras cosas, información y evidencia contable.

Consecuentemente, el gobierno de Guatemala materializó su apoyo destinando una partida presupuestaria de 50 millones de Quetzales para reestructurar el banco. Asimismo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) decidió apoyar el proceso al donar fondos que habían sido entregados en fideicomiso a BANDESA desde los años 70, pero que no habían sido movilizados. Como Coordinador del Proyecto de Reestructuración se nombró al Licenciado James F. Mcsweeney.

III. SITUACION DE BANDESA EN 1992

La situación del BANDESA en 1992 cuando se retomó el proyecto de transformación de la institución era la siguiente:[4]

1. COBERTURA

En 1992 BANDESA contaba con 70 puntos de servicio: 38 agencias bancarias y 32 cajas rurales. Las cajas rurales no se encontraban autorizadas para captar ahorros.

[4] Para mayores detalles ver: **Alfaro Gramajo, Luis Noel** (1992). Modernización de BANDESA: Plan de Acción. Estudio elaborado para GTZ de Alemania.

2. MOVILIZACION DE DEPOSITOS

La situación de BANDESA con respecto a la movilización de recursos del público se caracterizaba por: (a) un modesto crecimiento en términos constantes en el valor de los depósitos, (b) un modesto crecimiento en el número de cuentas (26.84% de crecimiento de 1987 a 1991), especialmente en el número de cuentas de depósitos de ahorro (25.44% de crecimiento de 1987 a 1991), (c) bajos saldos promedio en las cuentas de ahorro (1,919.85 quetzales), (d) baja participación en el mercado de captación de depósitos (2.4% de los depósitos totales del sistema bancario), y (e) reducción de la participación de BANDESA en el mercado de captación de depósitos durante los últimos años (de 2.7% del total de depósitos del sistema bancario en 1987 a 2.4% del total de depósitos del sistema bancario en 1991).

Cuadro No. 1
BANDESA
Número y Saldo de las Cuentas
de Depósitos Monetarios y de Ahorro
Período: 1987-1991
(Al 31 de Diciembre)
(Saldos en Miles de Quetzales)

TOTAL			MONETARIOS		AHORRO	
Año	**Número de Cuentas**	**Saldo**	**Número de Cuentas**	**Saldo**	**Número de Cuentas**	**Saldo**
1987	61,679	82,460.50	10,005	26,120.60	51,674	56,339.90
1988	66,808	88,533.60	10,909	26,365.10	55,899	62,168.50
1989	70,994	124,571.70	12,157	32,428.20	58,837	92,143.50
1990	78,823	143,912.30	13,028	36,337.50	65,795	107,574.80
1991	78,238	169,418.90	13,418	44,974.30	64,820	124,444.60

Fuente: BANDESA, Memoria de Labores, 1991.

Esta situación era resultado de varios factores entre los que se encontraban los siguientes:

a. Las tasas de interés pagadas por BANDESA se ubicaban entre las más bajas del sistema bancario (GTZ, 1991). Las tasas de interés pasivas de BANDESA variaban entre 6% y 9% de acuerdo con el monto depositado. Los bancos privados por su parte ofrecían tasas de interés más atractivas las cuales eran fijadas libremente de acuerdo con el mercado.

b. Las operaciones de transferencias de fondos, consultas de cheques, etc., se realizaban con mucha lentitud. Mientras que la consulta de un cheque en BANDESA podía tomar 3 o 4 horas debido a problemas en la comunicación por radio o por teléfono, la consulta de un cheque en un banco privado tomaba 3 segundos como resultado de los modernos equipos de comunicación con que contaban la mayoría de bancos privados. Esto había traído como consecuencia que en muchos casos hasta los propios usuarios de crédito de BANDESA prefirieran tener sus cuentas de depósitos en bancos privados que les ofrecían servicios más ágiles y de mejor calidad.

c. Los instrumentos de captación utilizados por BANDESA no ofrecían muchas opciones a los clientes. Los bancos privados, por el contrario, ofrecían varios tipos de cuentas de ahorros con diferentes beneficios para los clientes: tasas de interés, rifas y premios, seguros de vida, etc. Además ofrecían depósitos de ahorro que pagaban diferentes tasas de interés de acuerdo con el monto y el plazo. Con relación a las cuentas de depósitos monetarios, los bancos privados ofrecían desde el manejo de una cuenta corriente hasta combinaciones de chequera con tarjeta de debito y servicios de caja permanente. Así mismo, ofrecían tarjetas de crédito que servían también como instrumento de inversión.

d. Los horarios de atención de las agencias de BANDESA no se adecuaban apropiadamente a las exigencias de la clientela. Los bancos privados por su parte ofrecían horarios más apropiados a las necesidades del público, y servicios complementarios tales como ventanillas especiales, cajeros automáticos, etc.

e. Las agencias de BANDESA se encontraban equipadas y decoradas deficientemente. Los bancos privados por el contrario contaban con equipos modernos y se encontraban decoradas de tal manera que atrajeran al público.

3. COLOCACION DE PRESTAMOS

En Guatemala los servicios de crédito agrícola eran proveídos por el sistema bancario, las cooperativas, y las fuentes informales de crédito. Del total del crédito agrícola concedido por el sistema bancario (excluyendo los fondos de fideicomisos y fondos para café), el 79% era concedido a través de la banca privada y el 21% restante a través de la banca pública, especialmente a través de BANDESA. Aún

incluyendo los fondos de fideicomisos los bancos privados mantenían el liderazgo en la prestación de servicios de crédito agrícola.

La mayor parte del crédito bancario era concedido para grandes productores tradicionales. Por ejemplo, en 1989 el 39% del total del crédito concedido por instituciones bancarias fue dirigido al cultivo de azúcar, el 19% a ganado, y únicamente el 7% a granos básicos. La mayoría de pequeños agricultores dependían de fuentes no bancarias de crédito. Una de esas fuentes se encontraba constituida por las cooperativas de ahorro y crédito las cuales contaban con más de 40 millones de Quetzales en préstamos. La otra fuente no bancaria de crédito se encontraba constituida por las fuentes informales de crédito entre las que se encontraban los proveedores de insumos, los exportadores, los intermediarios (camioneros/compradores), y los prestamistas. A pesar de que muchas de estas fuentes cargaban altas tasas de interés, los clientes las preferían debido a la agilidad con que efectuaban los préstamos, los bajos costos de transacción asociados con el cliente, y las características de los préstamos los cuales se adecuaban a las necesidades de la clientela. Muchos usuarios de crédito preferían acudir a las fuentes informales de crédito debido a la baja calidad de los servicios de crédito de BANDESA y especialmente a los altos costos de transacción. Mientras que un préstamo en el sistema informal se podía obtener inmediatamente, la aprobación de un crédito en BANDESA podía durar hasta más de un mes encareciendo los costos de transacción para ambos: el cliente y el banco.

Los créditos en BANDESA se concedían a tasas de interés mucho más bajas que las tasas de interés cobradas por las fuentes informales de crédito, sin embargo, en algunos casos al incluirse los costos de transacción incurridos por el usuario de crédito el costo real del crédito obtenido en BANDESA era más alto que el costo real de un crédito obtenido en el sistema informal. Al final de cuentas lo barato salía caro (Alfaro, 1992).

El volumen de los préstamos obtenidos en el sistema informal aún no había sido cuantificado, sin embargo, se sabía que éste era bastante significativo. Esto implicaba que la principal competencia de BANDESA en la prestación de servicios de crédito no eran los bancos privados comerciales sino las cooperativas y las fuentes informales de crédito.

En el cuadro No. 2 se presenta el número y el valor de los créditos concedidos por BANDESA durante el período 1987-1991. De acuerdo con esos datos el valor nominal del total de los créditos creció en 106.22% durante el período 1987-1991. Sin embargo, el número de créditos decreció en aproximadamente 1%, y el tamaño promedio de los créditos creció 108.27% durante dicho período (de Q. 2,375.00 en 1987 a Q. 4,946.44 en 1991). En términos reales, el crecimiento

experimentado en el valor de la cartera de crédito y en el tamaño promedio de los préstamos parecía ser bastante modesto. Asimismo, al comparar el número de créditos concedidos por la institución con el número de potenciales usuarios de crédito, se podía ver que BANDESA tan solo estaba llegando un numero extremadamente pequeño de potenciales usuarios de crédito a nivel rural.

Cuadro No. 2
BANDESA
Asistencia Crediticia con Fondos Bancarios y Fondos en Fideicomiso
Período: 1987-1991
(Montos en Miles de Quetzales)

	TOTAL		BANCARIOS		FIDEICOMISOS	
Año	**Número Créditos**	**Monto**	**Número Créditos**	**Monto**	**Número Créditos**	**Monto**
1987	30,019	71,300.60	4,843	23,143.80	25,176	48,156.80
1988	30,721	95,338.50	11,958	57,900.50	18,763	37,438.00
1989	28,449	87,341.30	8,742	38,850.00	19,707	48,491.30
1990	28,453	107,395.80	9,118	59,136.50	19,335	48,259.30
1991	29,726	147,037.80	10,701	81,652.70	19,025	65,385.10
Total	147,368	508,414.00	45,362	260,683.50	102,006	247,730.50

Fuente: BANDESA, Memoria de Labores, 1991.

El número de créditos concedidos con fondos de fideicomisos se redujo de 25,176 en 1987 a 19,025 en 1991 (24.43% de reducción), y el valor nominal creció 35.77%. Esto indicaba que en términos reales se había registrado una contracción en el valor total de los préstamos concedidos con fondos de fideicomisos. Mientras tanto, los préstamos concedidos con fondos captados a través de depósitos habían crecido tanto en número (120.95%) como en su valor nominal (252.81%) durante el período 1987-1991. Estos datos sugerían que BANDESA se encontraba utilizando los fondos de depósitos para financiar a grandes agricultores, sin embargo, el valor promedio de los prestamos parecía ser todavía bastante pequeño (Q. 7,630.39 --U.S.$ 1,526.07-- para los préstamos con fondos de depósitos, y Q. 3,436.79 --U.S.$ 687.36-- para los préstamos concedidos con fondos de fideicomiso).

Durante 1990 y 1991 los fondos de depósitos habían pasado a ser la principal fuente de financiamiento de los créditos otorgados por BANDESA. Mientras en 1977 el 32.4% de los créditos era financiado con fondos de depósitos, en 1991 el 55.53% de los préstamos fue financiado con este tipo de fondos.

En 1991 los créditos de BANDESA fueron dirigidos a la agricultura (Q. 133.3 millones, 90.66%), ganadería (Q. 7.7 millones, 5.28%), microempresa (Q. 3.17 millones, 2.16%), y artesanía y vivienda (Q. 2.7 millones, 1.88%). Del total del crédito agrícola el 43% fue dirigido a alimentos básicos (especialmente granos básicos), el 34% a otros cultivos (caña, café y otros), el 17% a hortalizas, el 5% a otros destinos, y el 1% a diversificación de cultivos (BANDESA, 1991).

Con relación a la colocación de fondos uno de los aspectos preocupantes era el mantenimiento de fondos en activos líquidos, lo cual se evidenciaba con las razones que se presentan en el cuadro No. 3.

Cuadro No. 3
BANDESA Versus Bancos Privados
Razones Financieras Escogidas

Razón	BANDESA	Bancos Privados
Préstamos/Total Activos	37%	53%
Activos Generadores de Ingresos	26%	66%
Activos Líquidos/Depósitos	54%	30%
Activos Líquidos/Total Activos	42%	27%

Fuente: Reporte AID/CARANA CORP, 1991.

Estos datos señalaban que la banca privada era mucho más agresiva en la colocación de sus fondos y que BANDESA se encontraba actuando racionalmente invirtiendo en activos líquidos que le aseguraban un ingreso, con menos riesgo, y menos esfuerzo. Este comportamiento parecía deberse en gran medida a que las tasas activas se encontraban por debajo del rendimiento obtenido en activos líquidos. De acuerdo con el Reporte GTZ sobre BANDESA (1991), las tasas de interés cobradas por el banco habían sido inadecuadas dado que las mismas no le habían permitido al banco cubrir el costo del dinero (incluyendo depreciaciones por inflación), previsiones para créditos incobrables y los mayores gastos operacionales asociadas con operaciones de crédito al menudeo. En Septiembre de 1991, el 85% de los créditos del Departamento Bancario estaba contratado a una tasa del 21% anual; asimismo el 68% de los créditos del Departamento de Fideicomiso se encontraba contratado al 10% anual y el 17% al 8% anual. A partir del 1ro. de Diciembre de 1991 las tasas de interés fueron unificadas al 21%.

Un problema para la fijación de una tasa de interés apropiada sobre los préstamos lo constituían los elevados gastos de operación con que contaba el banco. Mientras que por cada Quetzal prestado en 1989 y 1990 los bancos privados gastaron 7 y 9

centavos respectivamente, BANDESA gastó 11 y 12 centavos respectivamente (57% y 33% más que los bancos privados). Estos altos gastos operativos se debían especialmente a dos factores: (a) la falta de modernización en los sistemas de información del banco lo cual requería una gran cantidad de personal para efectuar tareas que en bancos privados con sistemas de información modernos se realizaban en forma más eficiente y ágil, y (b) los costos asociados con la administración de cerca de 31,000 créditos morosos de bajos montos, la mayoría de ellos incobrables. Con esa estructura de costos si BANDESA hubiera querido fijar una tasa de interés que le asegurara generar utilidades, esta hubiera sido bastante elevada y consecuentemente poco atractiva para sus clientes dado que otras fuentes de crédito ofrecían tasas de interés más favorables debido a que operaban en forma más eficiente.

En resumen, la situación de BANDESA con respecto a la colocación de créditos se caracterizaba por un modesto crecimiento en el número de créditos y en el valor de la cartera en términos reales durante el período 1987-1991, y un bajo número de créditos concedidos en comparación con el número de clientes potenciales. Esta situación se debía a varias razones entre las que se encontraban: (a) los altos costos de transacción para el usuario, los cuales no solo encarecían el costo de los préstamos en términos reales sino que no le permitían al banco competir con cooperativas de ahorro y crédito que habían sido reestructuradas recientemente y con las fuentes informales de crédito que otorgaban préstamos en forma ágil, en condiciones apropiadas a las necesidades de la clientela, y con bajos costos de transacción para el usuario, (b) la poca agresividad del banco para la colocación de fondos y su comportamiento racional manteniendo altas proporciones de fondos en activos líquidos, (c) la bajas tasas de interés activas, las cuales no sólo no cubrían los costos de los préstamos sino también motivaban al banco a mantener altas proporciones de fondos en activos líquidos, (d) los altos costos de operación (debido especialmente a la falta de modernización de los sistemas de información y al manejo de cuentas morosas muchas de ellas incobrables) los cuales dificultaban la fijación de una tasa de interés que fuera atractiva para el usuario y permitiera a la institución generar utilidades.

4. RECUPERACIONES

Con relación a la recuperación de los créditos, al 31 de Agosto de 1991, el 33% de los créditos de BANDESA se encontraba en mora. Sin embargo, se creía que este porcentaje era mayor si se tomaban en consideración los préstamos de largo plazo. Un análisis presentado en el Reporte AID/CARANA sobre BANDESA (1991) indicaba que de las dos fuentes de fondos para créditos, los provenientes de fideicomisos contaban con un 35% de créditos en mora, mientras que los provenientes de depósitos contaban con un 21.3%. Esto indicaba que BANDESA

se encontraba manejando más cuidadosamente los fondos de depósitos que los fondos de fideicomisos.

5. COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES DE AHORRO Y CREDITO

Hasta 1992 la experiencia de BANDESA con el sistema cooperativo no había sido la mejor dado que muchos de los préstamos otorgados por el banco a ese sector se encontraban en mora y algunos eran incobrables. Sin embargo, Guatemala poseía de cien a doscientas cooperativas funcionando bien y en forma solvente en el área rural (AID/IMCC, 1990). Estas cooperativas no sólo intermediaban una porción importante del crédito agrícola concedido por instituciones formales, sino también contaban con un gran potencial para llegar a un gran número de pequeños usuarios de crédito. En 1990 fue elaborado un listado de las "100 mejores" cooperativas (AID/IMCC, 1990). De acuerdo con los datos recabados, 122,041 cooperativistas (56% del total de cooperativistas) pertenecían a las "100 mejores" cooperativas. De hecho, las "40 mejores" cooperativas que representaban únicamente el 4% de las cooperativas en Guatemala, contaba con el 40% del total de cooperativistas.

Los datos anteriores señalaban que las "mejores" cooperativas representaban un gran potencial para BANDESA para intermediar servicios de crédito a una gran masa de pequeños y medianos productores a través de operaciones de banca de segundo piso.

Con relación a las Asociaciones de Ahorro y Crédito ("Rotating Savings and Credit Associations (ROSCAs)), éstas eran comúnmente conocidas en Guatemala como "cuchuvales", las cuales en su mayoría operaban a través de un sistema mediante el cual cada miembro depositaba un monto predeterminado de dinero cada mes y luego en un mes también predeterminado recibía el total de depósitos realizado por todo el grupo. Entre los principales participantes en los "cuchuvales" se encontraban maestros, empleados del gobierno, y empleados de pequeñas y grandes empresas. Los montos manejados en la mayoría de "cuchuvales" eran por lo general bastante pequeños, los cuales eran entregados inmediatamente a la persona correspondiente. Esto sugería que quizás las Asociaciones de Ahorro y Crédito no representaban un cliente potencial importante para BANDESA, sin embargo, sus asociados si podían ser potenciales depositantes del banco al recibir el total de fondos. Por lo tanto, debían realizarse esfuerzos para promover la captación de fondos en instituciones públicas, empresas, etc., donde se supiera que existían este tipo de asociaciones.

6. RECURSOS HUMANOS

Al 31 de Agosto de 1991 el 50% (530 personas) del personal del banco se encontraba trabajando en la oficina principal (485 personas) y en las direcciones regionales (45 personas), y el 50% restante (530 personas) en las agencias y cajas rurales. Con la reestructuración del banco y con la introducción de sistemas modernos de información y comunicación, los recursos humanos necesarios para operar cada unidad debían reducirse significativamente. Esta reducción indudablemente debería ser mayor a nivel de oficina principal.

El aparato administrativo de BANDESA se encontraba sobredimensionado lo cual hacía que las agencias del banco no fueran rentables. Por ejemplo, durante 1990, el 75% de las agencias y cajas rurales, registró resultados operacionales positivos (sin considerar cargos por incobrabilidad y pasivo laboral); los mismos, sin embargo, se tornaron negativos al asignarse a las agencias los gastos administrativos de las direcciones regionales y de la sede central. Esto evidenciaba que las pérdidas de BANDESA se debían principalmente al "sobredimensionamiento del aparato administrativo en la sede central y en menor grado de las direcciones regionales" (GTZ, 1991, página 39).

Dentro del personal existían funcionarios y empleados con mucha mística de trabajo y con grandes deseos de que el proceso de reestructuración y modernización se llevara a cabo tan pronto como fuera posible. Muchos de ellos de hecho manifestaban su inconformidad por el atraso de BANDESA en materia de tecnología bancaria con relación a otros bancos especialmente de carácter privado (Alfaro, 1992).

Asimismo, los niveles de capacitación del personal diferían entre las agencias. Por ejemplo, mientras que en la Agencia de Quetzaltenango (segunda ciudad de Guatemala) varios miembros del personal contaban con estudios universitarios avanzados, en otras agencias eran pocas las personas que habían tenido esta oportunidad. Sin embargo, en la mayoría de los casos la preparación de las personas no era precisamente en el campo administrativo y gerencial. Esto implicaba que como parte del proceso de modernización y con el objetivo de que el banco pudiera competir eficaz y eficientemente, era necesario desarrollar un proceso de capacitación gerencial y administrativa dirigido a Directores Regionales, Jefes de Agencia, y personal clave de la institución (Alfaro, 1992).

Con base en la situación del banco a mediados de 1992, se elaboró un Plan con acciones concretas para que el banco pasara de ser un banco no rentable a un banco rentable, de un banco no sostenible a un banco autosostenible, de un banco con énfasis en la movilización de fondos de fideicomisos a un banco con énfasis en la movilización de depósitos, de un banco con énfasis en fuentes de fondos

caracterizadas por deuda a un banco con énfasis en fuentes de fondos caracterizadas por ahorro, de un banco con énfasis en la oferta de crédito a un banco con énfasis en la prestación de servicios financieros, de un banco con altos costos de transacción a un banco eficiente con bajos costos de transacción, de un banco con énfasis únicamente en la tasa de interés a un banco con énfasis en la tasa de interés más los costos de transacción, de un banco con énfasis en el impacto del crédito a un banco con énfasis no solo en el impacto del crédito sino también en la viabilidad institucional.[5]

Desafortunadamente, a tan sólo cuatro meses de haber iniciado este nuevo proceso, el Presidente de la República Ingeniero Jorge Serrano Elías dio un autogolpe de estado lo cual provocó días después su destitución. Esto trajo como consecuencia que el proceso se paralizara nuevamente.

En 1993 bajo el gobierno del Licenciado Ramiro de León Carpio, se volvió a retomar el proyecto bajo la coordinación del Licenciado James F. Mcsweeney. El Licenciado Mcsweeney dividió el banco en áreas de estudio para evaluarlas. Bajo su mando se tomó una de las decisiones más importantes de todo el proceso, como fue la convocatoria para la adquisición de un nuevo "software" de punta, así como la sustitución de los equipos de computación, para atacar lo que era una de las mayores debilidades del banco: su nivel tecnológico. Asimismo, se realizó una evaluación de todas los puntos de servicio con la idea inicial de ver qué agencias debían fortalecerse y que agencias debían eliminarse. De acuerdo con dicha evaluación uno de los activos más importantes del banco era su cobertura por lo que en lugar de cerrar agencias (como se estaba haciendo en otros bancos de desarrollo de la región) se recomendaba fortalecer las agencias del banco y expandir las operaciones del banco en plazas que tuvieran potencial y que aseguraran la viabilidad de las agencias.[6]

En cuanto a la nueva organización legal del banco, se recomendó el de sociedad mixta con participación del gobierno y de asociaciones agrícolas de los sectores de café y caña. Algunas de las asociaciones sugeridas para participar como accionistas del banco ya participaban como accionistas en otros bancos comerciales guatemaltecos. Entre los nombres propuestos para el nuevo banco uno que contaba con mucha aceptación era el de MAYABANK.

Luego de estudiar el modelo mixto, las autoridades del gobierno concluyeron que éste no era viable. Por tal motivo, en 1994 el Ministro de Agricultura del Gobierno de Guatemala nombró al Licenciado Fabián Pira como nuevo

---

[5] Para mayores detalles ver: **Alfaro Gramajo, Luis Noel** (1992). Modernización de BANDESA: Plan de Acción. Estudio elaborado para GTZ de Alemania.

[6] Para mayores detalles ver: **Alfaro Gramajo, Luis Noel** (1994). BANDESA: Reporte de Evaluación de Sucursales.

coordinador del proyecto de reestructuración. El Licenciado Pira conformó un equipo de trabajo con especialistas traídos del Ministerio de Finanzas, del Ministerio de Economía y del Banco Central de Guatemala. Dentro de ese equipo se encontraba el Ing. Fernando Peña, quién contaba con 15 años de experiencia en el Banco Central de Guatemala.

CAPITULO CUATRO
EL PROCESO DE CAMBIO: DE BANDESA A BANRURAL S.A.

Cuando el nuevo equipo de reestructuración asumió sus funciones en 1994, se encontró con grandes retos y problemas que resolver. Consecuentemente, este equipo decidió enfocar su trabajo en seis áreas: recursos humanos, tecnología de la información, telecomunicaciones, infraestructura física, cartera de créditos, y contabilidad y finanzas.

I. SITUACION DE BANDESA EN 1994

1. RECURSOS HUMANOS

A su llegada al banco, el equipo de reestructuración encontró que muchos empleados no contaban con la preparación académica apropiada, se encontraban desmotivados, no contaban con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, y devengaban salarios mucho más bajos que los salarios que devengaban sus pares en el sistema financiero guatemalteco--por ejemplo, un gerente de BANDESA recibía la cuarta parte del sueldo que recibía un gerente en una posición similar en cualquier otro banco del país.

Asimismo, se determinó que los bajos niveles de salarios que se pagaban en el banco y la falta de controles y supervisión eran las principales causas por las cuales en la institución se cometían actos de corrupción, especialmente en el área de créditos y transferencias bancarias. La falta de controles y supervisión había propiciado la contratación de "auto-préstamos" y de préstamos a familiares de empleados que nunca fueron pagados, así como también el cobro de intereses que no ingresaban al banco.

La mayor parte del personal tenía muchos años de antigüedad y su principal motivación para permanecer en el banco era conseguir una jubilación. Era poco común observar ascensos por méritos dado que los nombramientos de la plana mayor habían sido generalmente de corte político, y la asignación de los mandos medios era controlada por el sindicato[7]. El equipo creía que todos estos problemas explicaban la actitud pasiva de los empleados hacia los negocios, quienes en general esperaban que los clientes llegaran al banco, en vez de ir a buscarlos, y no realizaban mayores esfuerzos por recuperar los créditos.

[7] Para evaluar una promoción interna en BANDESA, el contrato colectivo establecía la formación de una terna compuesta por un representante de la administración, un representante del sindicato y un representante de los trabajadores.

La burocracia y la centralización de operaciones era otro aspecto presente en el banco. En 1994 el 78% de los 1,352 empleados se encontraban en la capital y tan sólo un 22% estaba asignado a las agencias del interior del país. Una proporción similar se presentaba entre aquellos empleados asignados a labores de apoyo ("back-office") y los que atendían directamente a los clientes ("front-office"). El banco contaba con un total de 49 agencias y 20 cajas rurales. La oficina central y dos de las agencias se encontraban en ciudad de Guatemala, la capital del país.

La estructura organizacional de BANDESA parecía responder más a las necesidades de un ente gubernamental que a las necesidades del mercado. Existían actividades que se repetían en un mismo nivel o a diferentes niveles y había exceso de personal en algunas funciones. Por ejemplo, cada gerente tenía un promedio de dos asistentes a su cargo.

A pesar de que todas las operaciones estaban centralizadas en la capital, los empleados en las agencias del interior se sentían abandonados por la oficina central y algunos de ellos se encontraban realmente interesados en que se mejorara la eficacia y eficiencia del banco. Después de las cuatro de la tarde, las agencias del interior se quedaban sin soporte de la oficina central. Exceptuando a quienes laboraban en caja y debían quedarse hasta cuadrar, eran pocos los empleados de la oficina central que permanecían allí después de la hora de salida. Por otra parte las visitas de la alta dirección, así como de los mandos medios, a las agencias del interior eran escasas y la información formal podía tardar hasta cuatro días en llegar a algunas agencias.

La existencia de un sindicato fuerte fue un aspecto que preocupó extremadamente al equipo de reestructuración. Este llegó a tener inscrito cerca del 75% de los trabajadores del banco. A pesar de su combatividad, su lucha había degenerado tal como comentaba Luis Morales, director de créditos del banco en 1999 y ex-empleado de BANDESA: "llegó un momento en que el sindicato solo buscaba beneficios para sus miembros y dirigentes, y no buscaba la mejora del banco como institución" (Alfaro y Olivares, 2000, página 3).

2. CARTERA DE CREDITOS

El equipo de reestructuración descubrió que más del 85% de la cartera de créditos de BANDESA estaba compuesta por créditos agrícolas y ganaderos. Aunque esta estructura podía diversificarse, ya que la ley de creación del banco así lo permitía, las antiguas autoridades del banco se habían enfocado solamente en estos dos sectores de la economía. Se permitía también contratar préstamos hasta por un monto máximo equivalente a su capital pagado, sin embargo, el banco atendía solamente a pequeños agricultores con tasas de interés subsidiadas.

Los créditos de BANDESA eran generalmente de corto plazo y para financiar cosechas de granos básicos tales como maíz, arroz y frijoles. Por otra parte, la formación de los agentes de crédito[8], quienes habían sido en su mayoría Ingenieros o Peritos Agrónomos especializados en evaluar actividades agrícolas, dificultaba la incursión en otros negocios, no permitiéndole al banco contratar préstamos más rentables. Esto era preocupante dada la situación del sector agropecuario en Guatemala que mostraba síntomas de estancamiento, a pesar de que la economía había avanzado a un ritmo positivo. En el Cuadro No. 4 se muestran algunos indicadores de la economía guatemalteca para la primera mitad de la década de los años 90.

Cuadro No. 4
Guatemala: Indicadores Ecónomicos
Período: 1990-1994

INDICADORES	1990	1991	1992	1993	1994
PIB nominal (millones de quetzales)	34,317	47,302	53,985	63,733	74,491
PIB nominal per cápita (en quetzales)	3,730.11	4,994.93	5,542.61	6,354.24	7,218.12
Crecimiento del PIB real	3.12%	3.65%	4.85%	3.86%	4.39%
Participación en el PIB por actividad económica					
Sector agropecuario, forestal y pesquero	25.9%	25.7%	25.3%	24.8%	24.5%
Sector industrial	19.8%	19.6%	20.0%	19.9%	19.6%
Sector servicios	54.3%	54.7%	54.7%	55.3%	55.9%
Exportaciones FOB (millones de dólares)	1,211.4	1,230.0	1,283.7	1,363.2	1,550.1
Importaciones FOB (millones de dólares)	1,428.0	1,673.0	2,327.8	2,384.0	2,546.6
Tasa de inflación	41.24%	33.20%	9.98%	11.88%	11.59%
Tipo de cambio promedio	4.4858	5.0289	5.1706	5.6354	5.7512
Tipo de cambio al cierre de año	5.0146	5.0434	5.2743	5.8152	5.6485
Tasa anual promedio de depósitos	18.2	24.4	10.4	12.6	9.7
Tasa anual promedio de préstamos	23.3	34.1	19.5	24.7	22.9
Crédito al sector privado (millones de quetzales)	4,865.4	5,651.9	7,813.7	8,923.6	11,212.2
Depósitos a la vista (millones de quetzales)	1,341.5	1,752.8	1,475.4	1,928.0	3,336.2
Depósitos de ahorro y a plazo (millones de quetzales)	4,054.8	7,022.1	8,912.8	8,893.9	7,450.0

Fuente: Alfaro y Olivares, 2000, con base en información del Fondo Monetario Internacional y del Banco Interamericano de Desarrollo.

[8] Los agentes de crédito eran los que analizaban un crédito, según el tipo de proyecto, y luego le daban seguimiento.

La aplicación de controles laxos tanto en la aprobación de los créditos como en las gestiones de cobro habían provocado que en 1994 los niveles de mora y créditos vencidos sobrepasaran el 80% de la cartera. En el departamento de recuperaciones trabajaban unas 20 personas que se dedicaban exclusivamente a la realización de trámites de cobro judicial. Asimismo, el equipo descubrió complicidad entre algunos funcionarios del banco y algunos prestatarios para dejar prescribir los créditos. Cuando un crédito vencía, no se podían ejecutar las garantías ni efectuar demandas judiciales en contra del prestatario (Alfaro y Olivares, 2000).

La dispersión geográfica de la cartera también dificultaba el seguimiento por parte de los agentes de crédito y algunos préstamos se habían otorgado en zonas de guerra donde aún se daban combates entre la guerrilla y tropas del gobierno[9].

La aprobación de los créditos estaba centralizada en la ciudad capital y el proceso podía tardar más de seis meses. Este retraso era causado por la burocracia interna del banco y por procedimientos poco claros y poco entendibles tanto para los clientes, a quienes se les podía rechazar varias veces la documentación, como para los empleados de las agencias[10]. Esta situación generaba un gran tráfico de expedientes entre las agencias y la oficina central.

La formalización de los créditos también se veía retrasada por los problemas y vicios legales de los expedientes al momento de inscribir las garantías, tanto prendarias como hipotecarias, en el Registro de la Propiedad. Además, el Registro se tardaba, en promedio, 40 días hábiles para procesar las inscripciones.

La intromisión política en el banco también había afectado al área de cartera. No faltaban las aprobaciones "ágiles" de créditos y la posterior componenda para retrasar su cobro. En el área de fideicomisos la situación de la mora era más grave dado que ésta era del orden del 100% de la cartera, debido al otorgamiento de créditos a personas sin capacidad de pago.[11] Generalmente, los clientes del área de fideicomisos asumían que los fondos que recibían eran subsidios o "regalos" del Estado.

[9] Guatemala sufrió los embates de una guerra civil que se prolongó por 36 años y finalizó oficialmente en diciembre de 1996 con la firma de los acuerdos de paz.

[10] Uno de los problemas era que los requisitos para solicitar créditos estaban mezclados y no se distinguían a los tipos de clientes (por ejemplo, persona física y persona jurídica).

[11] La Junta Directiva estaba compuesta por un representante de las siguientes instituciones gubernamentales: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Economía, Secretaría de Planificación, y el Banco Central.

3. INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA

Durante 15 años no se habían realizado inversiones significativas en mobiliario y equipo, por lo que la infraestructura física y tecnológica del banco era lastimosa. La mayor parte de las agencias del interior se alquilaban y estaban diseñadas para ser cajas de crédito[12], no tenían uniformidad en sus colores y sus muebles estaban muy deteriorados.

En el interior del país, el personal laboraba bajo condiciones adversas ya que además de trabajar con equipos obsoletos y, en muchos casos, sin papelería, en algunas zonas del país no existían acueductos, servicio eléctrico o telefónico.

Las agencias de la ciudad capital eran propias, pero el estado de su infraestructura, tanto externa como interna, reflejaba el bajo nivel de inversión realizado en década y media. Según Byron Pineda, Asesor de la Gerencia General de BANRURAL S.A., las oficinas de BANDESA en la capital tenían el aspecto de "bóvedas de cementerio" (Alfaro y Olivares, 2000, página 4).

En cuanto al estado de la tecnología de información, sólo 12 agencias contaban con un sistema computarizado. El "software" había sido implementado en 1982 y estaba diseñado para atender las necesidades del área de crédito, sin cubrir otros servicios bancarios. El computador central o servidor tenía 12 años de estar operando y realizaba sus procesos de actualización en forma diferida o en "batches". Se contaba con cerca de 30 computadoras personales que eran utilizadas por un pequeño grupo de personas, mientras que las agencias aún utilizaban máquinas certificadoras que habían pertenecido al desaparecido Servicio Cooperativo Interamericano de Crédito Agrícola Supervisado (SCICAS), algunas de ellas habían sido adquiridas en 1958.

Por otra parte, las agencias llevaban el control de sus operaciones pasivas en forma manual mediante un sistema de "cardex" o tarjetas de control (Ver Figura 1).

[12] Una caja de crédito, a diferencia de una agencia, no movilizaba depósitos del público y se dedicaba sólo a tramitar créditos.

Figura No. 1
BANDESA
Tarjeta de Control Interno de Depósitos Usada en BANDESA

F/0480-034

BANDESA

TARJETA CONTROL – CUENTA AHORROS

No. 02

NOMBRE: ANTONIO CARMONA LOPEZ

DIRECCION: Cantón Segundo San Antonio A.C.

CODIGO DE CUENTA 01-01068-7

FECHA	CLAVE	RETIROS	DEPOSITOS / INTERESES	SALDO	TOMA DE SALDO
					244.60
2	0-4437		200.00	* 444.60	
					444.60
4 JAN 149.4	+0-		IN 11.20	* 455.80	
5 Abril 21 94 AD			300.00	755.80	755.80
7					
8 JUL 228.4	0-		IN 14.91	* 740.89	
9 22-07-94 SC				770.71	770.71
10 JAN 139.5	+0-		16.36	* 787.07	787.07
12 FEB 169.5	DA0- 71		100.00	* 887.07	887.07
13 AUG -19.5	+0-		12.05	* 899.12	899.12
14 JAN -81.9	+0-		16.98	* 916.10	916.10
1	DA0- 225		100.00	* 1,016.10	1,016.10
3 JAN 24.6	RA1- 378	* 100.00		* 916.10	916.10
4 JUL 18.6	+0-		23.41	* 939.51	
05 08 96 01 482			600.00	1,539.51	obc. 1,539.51
6	RA1- 17	* 200.00		* 1,339.51	1,339.51
7 JAN 20*.7	+0-		37.51	* 1,377.02	1,377.02
8 FEB -6*.7	DA1-		700.00	* 2,077.02	2,077.02
9 FEB -2*.7	RA1- 161	* 1,077.02		* 1,000.02	1,000.02
11 JUL 17*.7	+0-		25.46	* 1,025.48	1,025.48
12 JAN 21 8.8	+0-		18.59	* 1,044.07	

ENE		JUL	
FEB		AGO	
MAR		SEP	
ABR		OCT	
MAY		NOV	
JUN		DIC	
TOTAL		TOTAL	

INTERESES

ENE		JUL	
FEB		AGO	
MAR		SEP	
ABR		OCT	
MAY		NOV	
JUN		DIC	
TOTAL		TOTAL	

La información de las operaciones pasivas se enviaba al Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos (PED), ubicado en la oficina central, para su ingreso en el sistema computarizado. El Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos también procesaba la información contable y la información de créditos de aquellas agencias sin sistema. Las agencias con sistema de cómputo, transmitían la información a la oficina central por medio de líneas telefónicas (líneas conmutadas punto a punto).

El control manual de algunos créditos resultaba engorroso, sin embargo, el estado tecnológico afectaba más al área de captaciones, dado que eran comunes los casos en que las constancias de depósitos y otros documentos desaparecían, lo cual traía como consecuencia que los depositantes perdieran confianza en el banco.

Lo que más molestaba a los clientes, sin embargo, era la confirmación de los cheques. Este era un proceso que podía tardar hasta cuatro horas, en aquellas localidades donde no había comunicación telefónica. Para cambiar un cheque, había que consultar, a través de la radio, la disponibilidad de fondos con la agencia en donde la cuenta había sido abierta, y luego verificar la autenticidad de la firma. Si bien los empleados del banco habían desarrollado una peculiar habilidad para describir las firmas por radio, la mayor parte de las veces se sentían avergonzados con los clientes por usar estos procedimientos. Aunque el banco contaba con tres bandas o frecuencias de radio para las comunicaciones, sólo una estaba destinada a la confirmación de cheques.

4. SITUACION FINANCIERA Y CONTABLE

BANDESA era un banco rentable en 1994, sin embargo, el equipo de reestructuración pensaba que el banco no estaba cumpliendo fielmente con su misión. El 32% de sus activos estaba invertido en valores del Estado y de entidades financieras privadas. Sólo el 30% estaba colocado en su cartera de créditos. Las utilidades se originaban de la inversión en valores, así como de la venta de activos extraordinarios.

Cuadro No. 5
BANDESA
Estados Financieros
Período: 1989-1994

BALANCES GENERALES	1994	1993	1992	1991	1990	1989
ACTIVO						
Disponibilidades	77,644.9	60,582.9	51,437.9	71,453.5	41,101.6	30,549.4
Inversiones en valores	128,945.3	61,775.4	35,384.5	18,646.0	31,076.0	48,000.0
Cartera de Créditos	119,062.3	108,493.0	115,366.0	93,408.4	79,109.4	67,755.5
Otros activos	61,313.6	51,014.4	44,538.7	39,161.9	36,057.0	31,815.2
Inmuebles y muebles (neto)	4,190.0	3,745.4	2,943.3	3,048.2	2,873.0	2,883.0
Cargos diferidos	8,372.2	5,710.0	5,887.5	4,543.2	3,585.6	4,155.2
TOTAL ACTIVO	**399,528.3**	**291,321.1**	**255,557.9**	**230,261.2**	**193,802.6**	**185,158.3**
PASIVO						
Depósitos	302,249.2	206,013.6	188,394.3	173,545.1	145,487.7	135,935.0
Créditos	52.3	336.0	439.5	344.9	491.0	641.0
Otros pasivos, exigibilidades y ctas.acreedoras	69,363.0	62,811.3	48,466.9	40,532.9	34,168.6	34,294.3
TOTAL PASIVO	**371,664.5**	**269,160.9**	**237,300.7**	**214,422.9**	**180,147.3**	**170,870.3**
PATRIMONIO	27,863.8	22,160.2	18,257.2	15,838.3	13,655.3	14,288.0
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**399,528.3**	**291,321.1**	**255,557.9**	**230,261.2**	**193,802.6**	**185,158.3**

ESTADOS DE RESULTADOS	1994	1993	1992	1991	1990	1989
INGRESOS OPERATIVOS						
Productos Financieros	43,777.3	34,371.3	29,329.4	26,446.2	18,011.6	13,609.7
Otros productos de operación	22,013.5	20,906.8	14,589.8	12,204.9	10,378.5	8,469.1
Total Ingresos	**65,790.8**	**55,278.1**	**43,919.2**	**38,651.1**	**28,390.1**	**22,078.8**
GASTOS OPERATIVOS						
Gastos Financieros	19,977.0	13,027.0	9,577.0	11,921.4	8,792.4	5876.3
Gastos Generales y Administración	38,246.8	37,044.1	33,140.3	25,535.6	21,116.3	18399.5
Otros gastos de Operación	5,420.4	5,070.6	22.1	11.3	29.0	5.5
Total Gastos	**63,644.2**	**55,141.7**	**42,739.4**	**37,468.3**	**29,937.7**	**24,281.3**
Margen operacional neto	**2,146.6**	**136.4**	**1,179.8**	**1,182.8**	**(1,547.6)**	**(2,202.5)**
Ingresos (gastos) extraordinarios neto	860.5	547.4	529.2	171.3	186.6	560.1
Ajustes ejercicios anteriores	1,967.9	3,079.8	707.1	429.4	300.2	391.6
Impuesto sobre la renta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ganancia (pérdida) neta	**4,975.0**	**3,763.6**	**2,416.1**	**1,783.5**	**(1,060.8)**	**(1,250.8)**

Fuente: BANDESA.

El banco mantenía niveles de liquidez superiores a los exigidos por las autoridades monetarias y la gerencia del banco lo consideraba como sinónimo de solvencia, a pesar del costo de oportunidad en que se incurría. En el banco no existía la función de programación financiera para medir posibles descalces entre obligaciones de corto plazo y las recuperaciones. Tampoco se realizaban análisis de márgenes, de costo efectivo de los recursos, ni de cobertura de costos administrativos.

Era común que los prestatarios no mantuvieran depósitos en el banco. En un ambiente de tasas de interés liberadas como el que existía en Guatemala para 1994, la Junta Directiva decidía a principio de cada año la tasa a pagar por los depósitos, la cual se mantenía invariable durante todo el período, no permitiendo negociar rendimientos con sus clientes. Además, su cultura orientada al crédito y la lenta capacidad de respuesta para actualizar las tasas de interés atentaban contra cualquier política agresiva en este aspecto.

En BANDESA no se realizaban promociones para atraer depositantes y tampoco se desarrollaban productos nuevos. Aunque su ley de creación permitía al banco realizar todas las operaciones pasivas que la ley de bancos autorizaba a las instituciones financieras, BANDESA había creado la impresión de ser exclusivamente una entidad crediticia.

En la parte contable el banco arrastraba el problema del descuadre causado por la huelga de 1992, en donde se perdió documentación de las áreas de captación y créditos. Además, la Superintendencia de Bancos no obligaba a BANDESA a presentar estados financieros, por lo que los cierres contables se realizaban con retrasos de 4 a 5 meses. Uno de los problemas a los que se enfrentaba la administración del banco en 1994 era la insuficiente reserva para afrontar las prestaciones de los trabajadores. El pasivo laboral real era de 37 millones de Quetzales, mientras que solo se había realizado una provisión por 1.2 millones de Quetzales.

II. LABOR DEL EQUIPO DE REESTRUCTURACION

El equipo de reestructuración identificó, en principio, dos alternativas: privatizar totalmente el banco o liquidarlo. Las acciones del equipo, siguiendo la visión del coordinador del proyecto, apuntaban a la privatización del banco, pero el proceso había dado muchos tropiezos en algo más de un año, debido principalmente a la resistencia encontrada en la alta gerencia para llevarlo a cabo.

En septiembre de 1995 el equipo de reestructuración decidió tomar las riendas del banco para fortalecer los cambios que habían estado promoviendo "desde afuera". Consecuentemente, se buscó el apoyo del Ministerio de Agricultura para sustituir al Gerente y al Sub-Gerente General.

Fue entonces cuando el Ing. Fernando Peña fue nombrado Sub-gerente General de BANDESA para agilizar el proceso de cambio e integrar a los empleados del banco con el equipo de reestructuración, el cual era visto como una elite por los empleados de la institución. Asimismo, como Gerente General fue nombrado el señor Emilio Barrientos, hombre de confianza del equipo de reestructuración.

La alternativa de privatizar totalmente el banco en forma inmediata era la más fácil y la más rápida de ejecutar. Sin embargo, a los diputados del Congreso de la República (poder del estado que tenía que aprobar la reestructuración del banco) les parecía que este curso de acción llevaría a la creación de un banco comercial más, con lo que el objetivo primario del banco–ofrecer créditos en las zonas rurales--podía perderse con facilidad dada la característica del sistema financiero en Guatemala donde los bancos se dedicaban a captar recursos en el interior del país para colocarlos en la capital.

De igual forma, la alternativa de liquidar el banco no era bien vista por los diputados dada la experiencia en países como Perú y Bolivia, en donde se siguió ese camino y luego se cuestionó esa decisión.

Con cualquiera de las alternativas, se necesitaría la aprobación del Congreso de la República por mayoría calificada (54 votos de 80 posibles) ya que la ley de creación de BANDESA había sido aprobada bajo estas condiciones en 1970.

Para mejorar el manejo y administración de la cartera y del banco en sí, la nueva gerencia decidió investigar sobre modelos de bancos de desarrollo exitosos en el exterior. A raíz de esa investigación la nueva gerencia concluyó que la mejor opción era seguir un proceso de transformación paulatina, en vez de una liquidación o privatización inmediata. Por ese motivo el Ing. Peña y el señor Barrientos retomaron la idea de la estructura mixta porque además les pareció la más aceptada entre los diputados.

Dada la discrepancia de criterios entre la gerencia del banco y el coordinador del proyecto, se decidió la salida de este último. Fue entonces cuando se le propuso al Ing. Peña asumir no sólo la Coordinación del Proyecto sino también la Gerencia General, ambas en forma interina. Según recuerda el Ing. Peña, ésta fue para él una decisión muy difícil como profesional ya que debía renunciar al Banco Central y dedicarse a manejar dos grupos de trabajo completamente diferentes (Alfaro y Olivares, 2000).

La nueva estructura mixta escogida indicaba que, junto al Estado, se contaría con la participación de sectores tales como Cooperativas Agrícolas, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Grupos Mayas, Municipalidades, y Asociaciones de Micros, Pequeños y Medianos

Empresarios (MIPYMES). Estos podían ser los potenciales clientes del banco en un futuro y podían ser también los que lo administrarían con sentido social.

En principio, la estructura de capital era más amplia ya que incluía la participación de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), sin embargo, esta idea no tuvo apoyo en el Congreso de la República. En la estructura final, el estado guatemalteco contaría con una participación minoritaria y tendría la opción de vender sus acciones en cualquier momento. Las palabras del Ing. Peña expresaban la intención del enfoque propuesto por el grupo de reestructuración: "Se quería crear un banco con sentido de desarrollo, pero manejado empresarialmente" (Alfaro y Olivares, 2000, página 6).

Una vez decidida la opción de la estructura mixta, el equipo empezó a mercadear la idea entre los que serían los probables accionistas del banco. Sabían que la participación activa de estos sectores y la presión que estos ejercieran serían determinantes para una decisión política favorable. Por esta razón se creó un comité provisional con los posibles accionistas privados con quienes se hicieron varias presentaciones ante los diputados.

La solución al problema de la falta de garantías reales en el sector agrícola fue un punto fuerte que el equipo de reestructuración trabajó para conseguir el apoyo político. Se estimaba que el 70% de las áreas productivas en Guatemala no estaban legalmente constituidas y que esto podía ser resuelto con garantías no convencionales que consistían en aceptar bienes durables y herramientas de trabajo como garantía prendaria. A los diputados se les vendió la idea de que con esta modalidad sería posible atender a sectores que no calificaban para ser prestatarios bajo las condiciones del sistema financiero. Esta idea recibió gran acogida en el Congreso.

El 3 de julio de 1997 el Congreso de la República de Guatemala aprobó la ley de creación del Banco de Desarrollo Rural S.A. (BANRURAL S.A.). Esta ley fijaba los porcentajes de participación de los sectores privados en la estructura mixta. El Estado tendría una participación minoritaria para dejar de ser "el jefe" del banco[13].

El capital autorizado de BANRURAL S.A. fue fijado en 200 millones de quetzales y la participación de los accionistas se definió de la siguiente forma: el estado quedaría con un 30%, los grupos mayas con un 20%, las cooperativas rurales con un 20%, las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) con un 10%, los representantes de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) con un 10%, y el público en general con un 10%. El Consejo de Administración

[13] Según la nueva ley, el Estado no podría tener una participación superior al 30% del capital social de BANRURAL S.A..

estaría formado por diez representantes asignados de acuerdo con esta participación accionaria.

El Estado podía deshacerse de sus acciones según su conveniencia, pero debía hacerlo de una forma que no afectara la estructura de participación establecida en la ley. Es decir, debía vender sus acciones a instituciones o grupos clasificados por la ley como accionistas privados en una proporción similar a la establecida en la estructura de capital original. Los accionistas privados, por su parte, podrían vender sus acciones a otras organizaciones similares y no a una diferente, para tampoco afectar la estructura original fijada en la ley.

En cuanto al tema de las garantías reales, la ley de BANRURAL S.A. contempló el uso de un libro interno de registros en donde se llevaría el control de este tipo de garantías sin ser necesaria su inscripción ante el Registro Nacional.

La acciones tomadas por el equipo de reestructuración del banco en las áreas de intervención específicas en que decidieron enfocar su trabajo se describen a continuación.

1. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACION

En 1995 se modificó la estructura organizacional del banco, reasignando labores y trasladando personal de la oficina central a otras agencias. Estas acciones fueron acompañadas de un proceso de información y motivación al personal sobre la posibilidad real de cambiar el banco. Se explicó a los empleados los objetivos del proyecto y se les invitó a formar parte del proceso, si así lo deseaban. Como parte de los seminarios de sensibilización al cambio, los propios empleados elaboraron un FODA[14] de BANDESA y se llegó a un consenso sobre lo que debía llegar a ser el nuevo banco.

A la par del proceso de presentación de la propuesta, se comenzó con un proceso de capacitación a nivel de supervisores y jefes de agencia para posteriormente abarcar al resto del personal, con el objetivo de ir ganando credibilidad entre los empleados quienes se encontraban muy escépticos debido a intentos anteriores de cambio que habían fracasado. En la sede central la resistencia era evidente debido a lo arraigado de la cultura de BANDESA.

Este era un punto a favor del sindicato que ejerció presiones internas y externas en los Ministerios, el Congresos de la República y los medios de comunicación para evitar que se llevara a cabo el proceso de cambio. Las medidas internas del sindicato eran dejar de atender al público por una o dos horas y realizar

[14] El FODA es una herramienta para analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

manifestaciones en las que el Ing. Peña era el blanco de las protestas. Estas medidas eran más efectivas en la oficina central ya que en el interior la supervisión del sindicato era escasa y a los empleados no les gustaba dejar de atender al público ya que eso significaba salir más tarde de la oficina.

El equipo de reestructuración concluyó rápidamente que las necesidades de capacitación eran obvias, en muchas áreas y tenían que cubrirse en forma inmediata. El Ing. Peña, quién había seguido de cerca el accionar de BANDESA desde que ingresó al Banco Central en 1980, creía que había gente capaz en la institución pero la ética de algunos empleados estaba en entredicho. Por ese motivo, todos los empleados recibieron la oportunidad de capacitarse y fue precisamente en el tema de valores y ética que se dio mayor énfasis al inicio.

En forma paralela a la capacitación, se realizó un proceso de calificación de los empleados y se fue despidiendo a aquellos que no cumplían con una serie de requisitos preestablecidos por la gerencia. A medida que el proyecto avanzaba, el equipo de reestructuración realizaba seminarios informativos sobre su marcha.

Cuando el Ing. Peña asumió el cargo de Sub-Gerente General, su primera decisión fue despedir a todos los Gerentes y al Auditor Interno, y eliminar los cargos de Directores Regionales porque realizaban funciones similares a las de los Supervisores. Se implementó la política de despedir inmediatamente a aquellos empleados implicados en actos de corrupción, lo cual sentó un precedente porque en BANDESA nunca se habían aplicado medidas disciplinarias.

Las reacciones del personal fueron diversas. El equipo encontró a empleados muy entusiasmados con el proyecto, éstos en su mayoría, siguieron trabajando para el banco. Por otra parte, había gente escéptica, lo que fue aprovechado por el sindicato para fortalecer su posición de rechazo al proyecto. Finalmente, encontraron personas a las que no les gustó el proyecto desde el inicio por lo que pronto renunciaron. A los pocos meses de haber comenzado las charlas, aproximadamente 400 trabajadores de la oficina central habían sido cesados en su trabajo.

En cuanto al sindicato, varias fueron las acciones del equipo de reestructuración para debilitar su poder. Por una parte, se aprovechó el abandono en que los empleados de la oficina central habían dejado al personal del interior. También se averiguó que el sindicato era más fuerte en la zona occidental del país, por lo que las primeras charlas se empezaron a impartir en el oriente, logrando una aceptación que sorprendió a todo el equipo. Los agentes de crédito, quienes a su vez contaban con su propio sindicato, decidieron desafiliarse de éste y apoyar la

idea de mejoramiento del banco. La gerencia también realizó un fuerte cabildeo político que abarcó a Ministerios y partidos políticos para tratar de cerrarle las puertas a las quejas sindicales.

El nivel de los salarios, que era un problema que debían atacar en forma inmediata, se aprovechó como un arma. Se creó un sistema de pagos por servicios profesionales para que los empleados renunciaran a BANDESA y prestaran sus servicios profesionales a una tercera empresa ofreciéndoles la oportunidad de obtener una mejor paga. La ventaja era que el empleado, al renunciar a BANDESA, quedaba automáticamente desafiliado del sindicato.

Para terminar de convencer a los empleados, se les ofreció un 42% más de sus prestaciones para que renunciaran. La política que siguió la gerencia fue capacitar a todo aquel empleado que era recontratado como prestador de servicios profesionales. El Ing. Peña, quien llevaba un control diario del personal que salía del sindicato, recordaba: "fue en ese momento cuando empezó a cambiar la cultura del banco. Los empleados recontratados se quedaban trabajando horas adicionales, sin reclamar su pago" (Alfaro y Olivares, 2000, página 7).

El Ing. Peña también tomó algunas medidas drásticas para ablandar la resistencia del sindicato. Entre éstas medidas una de las más relevantes fue la de despedir a las cabezas "pensantes" que no se encontrasen amparados bajo el fuero sindical y reubicar a algunos de sus dirigentes en agencias en zonas de difícil acceso para obligarlos a renunciar (Alfaro y Olivares, 2000, página 8). El contrato colectivo de BANDESA prohibía trasladar al personal, pero no decía nada sobre "reubicar" (Alfaro y Olivares, 2000, página 8). Para tomar este tipo de medidas y evitar posibles demandas, se contrató a un grupo de consultores laborales.

BANRURAL S.A. inició operaciones legalmente el primero de enero de 1998 y aún ese día se estaba negociando la renuncia de 14 dirigentes del sindicato de BANDESA a quienes no se quería transferir a la nueva institución. Finalmente, el 2 de enero, los últimos 14 dirigentes decidieron renunciar y aceptar un 30% de indemnización adicional sobre sus prestaciones, las cuales terminaron costando al banco la suma de 110 mil quetzales. Según recordaba el Ing. Peña, "lidiar con el sindicato y negociar con éste, significó la labor más desgastante de todas" (Alfaro y Olivares, 2000, página 9).

Para conseguir nuevos clientes, se tuvo que cambiar la imagen ruda del agente de crédito al que sólo se le relacionaba con labores agrícolas. Esto se logró mediante mejoras en la apariencia personal y la capacitación para analizar créditos en otras actividades como industria, comercio y servicios. Además se

contrató nuevo personal según los perfiles definidos en el área de reclutamiento y selección, dada la nueva orientación de BANRURAL S.A.

La labor del área de recursos humanos cambió a la de un intermediador imparcial entre la gerencia y los trabajadores. El área tenía responsabilidades con ambos; con la gerencia, para que los empleados fuesen productivos; con los trabajadores, para que la gerencia reconociese su productividad. Esto iba acompañado de una política de "puertas abiertas" para escuchar las inquietudes y problemas del personal.

En BANRURAL se siguieron impartiendo seminarios de integración cuyos objetivos eran: definir los roles de cada empleado, mejorar la comunicación de la organización, y mantener el compromiso de cambio. Un aspecto clave fue llevar la remuneración variable basada en productividad a todo el personal. Los empleados administrativos comenzaron a recibir una bonificación anual que dependía de su desempeño y de los resultados del banco.

En 1994 BANDESA, con solo 69 Agencias, contaba con 1,342 empleados. Esta cifra se redujo a 1.100 personas en 1999, ya estando en funcionamiento 162 Agencias. De los antiguos empleados de BANDESA, tan sólo el 14% de éstos quedaba laborando para BANRURAL S.A. y contrario a lo que ocurría en BANDESA, en las oficinas centrales trabajaban algo más de 200 empleados, mientras que el resto estaba asignado a las agencias (Cuadro No. 6).

Cuadro No. 6
BANRURAL S.A.
Algunas Medidas de Eficiencia
Período: 1995-1999

	31/12/1995	31/12/1996	31/12/1997	01/01/1998	31/12/1998	31/12/1999
Personal						
Servicio al cliente (Front-office)	498	517	465	465	628	883
Apoyo Administrativo (Back-office)	364	351	419	183	204	217
Total empleados	**862**	**868**	**884**	**648**	**832**	**1100**
Puntos de servicio	70	71	71	71	98	162
Empleados/puntos de servicio	12.31	12.23	12.45	9.13	8.49	6.79

Fuente: BANRURAL S.A.

2. CARTERA DE CREDITOS

La morosidad siguió siendo un problema. Para 1996 ésta alcanzó porcentajes cercanos al 65% de la cartera. Para combatirla, las autoridades del banco sub-contrataron a una empresa de cobranza, mientras la Gerencia de Recursos Humanos diseñaba e implementaba un programa de capacitación y un plan de incentivos para los Agentes de Crédito. El plan premiaba el monto de la cartera y el número de créditos otorgados, y castigaba los niveles de morosidad y los errores de información.

Por otra parte, para agilizar el proceso de aprobación de los créditos, se decidió aumentar los niveles de autorización y descentralizar esta función (ver Cuadro No. 7). También se decidió dar adelantos de los créditos, para contrarrestar el retraso en el Registro de la Propiedad para inscribir las garantías prendarias e hipotecarias.[15] Finalmente se decidió clasificar los requisitos de créditos por tipo de prestatario y exigir a las agencias la entrega de expedientes completos de acuerdo con estos requisitos.

[15] Los tiempos lograron reducirse a cinco días hábiles para préstamos con garantías fiduciarias, 10 días hábiles para préstamos con garantías prendarias y 15 días hábiles para préstamos con garantías hipotecarias.

Cuadro No. 7
BANRURAL S.A.
Niveles de Autorización de Créditos

ANTIGUOS NIVELES DE AUTORIZACIÓN (BANDESA)

Monto	Nivel de Aprobación	Tipo de Garantía
Hasta Q. 30 mil	Jefe de Agencia	Fiduciaria
Más de Q. 30 mil	Comité de Crédito (oficina central)	Prendaria/Hipotecaria

NUEVOS NIVELES DE AUTORIZACIÓN (BANRURAL)

Monto	Nivel de Aprobación	Tipo de Garantía
Hasta Q. 30 mil	Jefe de Agencia	Fiduciaria
Q. 30 mil a 75 mil	Comité Regional (1)	Prendaria/Hipotecaria
Q. 75 mil a 100 mil	Gerente de Sucursales	Prendaria/Hipotecaria
Q. 100 mil a 500 mil	Gerente General	Prendaria/Hipotecaria
Q. 500 mil a 1 millón	Comité de Crédito Bancario (2)	Prendaria/Hipotecaria
Más de Q. 1 millón	Consejo de Administración (3)	Prendaria/Hipotecaria

Notas:

(1) El Comité Regional lo conforman el supervisor regional, el jefe de la agencia y un agente de desarrollo.

(2) El Comité de Crédito Bancario lo conforman el presidente y el vice-presidente del consejo de administración, y el gerente general.

(3) El Consejo de Administración está compuesto por los representantes de los accionistas.

Fuente: BANRURAL S.A.

Ya para 1999, BANRURAL había otorgado varios tipos de créditos: a Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs); de intermediación o banca de segundo piso; de consumo; y corporativos. El banco financiaba 104 diferentes actividades productivas sin descuidar al sector agropecuario, cliente tradicional del antiguo BANDESA. El nivel de morosidad al cierre de 1998 era menor al 4% de la cartera. En 1999, este nivel quedó en menos del 3%, a pesar de los

efectos del huracán "Mitch" que a marzo de 1999 había hecho aumentar la morosidad a casi un 12% (ver Cuadro No. 8).

Cuadro No. 8
BANDESA Y BANRURAL S.A.
Evolución de la Cartera de Créditos[1]

	1995		1996		1997		1998		1999[2]	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1) Por Antigüedad de Saldos										
Préstamos al día	52,962,307.92	32.23%	74,836,252.96	35.39%	146,540,538.40	86.54%	468,372,449.26	95.64%	465,726,134.51	88.10%
De 1 a 30 días	25,392,319.74	15.45%	31,195,078.68	14.75%	6,824,879.70	4.03%	11,837,013.01	2.42%	37,786,286.72	7.15%
De 31 a 60 días	20,631,259.79	12.56%	25,346,001.42	11.98%	5,545,214.75	3.27%	3,549,140.02	0.72%	9,741,717.31	1.84%
De 61 a 90 días	19,044,239.80	11.59%	23,396,309.01	11.06%	5,118,659.78	3.02%	1,850,620.50	0.38%	2,797,892.05	0.53%
De 91 a 180 días	14,283,179.85	8.69%	17,547,231.75	8.30%	3,838,994.81	2.27%	1,745,494.58	0.36%	8,967,639.84	1.70%
Más de 180 días	21,841,353.55	13.29%	25,535,438.27	12.07%	1,266,055.09	0.75%	2,355,835.31	0.48%	3,629,999.22	0.69%
Cobro Judicial	10,164,217.04	6.19%	13,628,236.86	6.44%	193,382.62	0.11%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Total Cartera de Préstamos	**164,318,877.69**	**100.00%**	**211,484,548.95**	**100.00%**	**169,327,725.15**	**100.00%**	**489,710,552.68**	**100.00%**	**528,649,669.65**	**100.00%**
2) Por Garantía										
Hipotecaria	33,883,998.06	20.62%	52,834,491.58	24.98%	57,812,196.51	34.14%	147,883,984.04	30.20%	155,228,032.08	29.36%
Prendaria	90,681,549.98	55.19%	112,390,401.09	53.14%	86,973,588.90	51.36%	166,645,311.28	34.03%	159,579,860.67	30.19%
Fiduciaria	4,945,776.45	3.01%	4,789,906.69	2.26%	919,378.00	0.54%	112,605,542.67	22.99%	144,729,598.78	27.38%
Títulos valores	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Mixta	34,807,553.20	21.18%	41,469,749.59	19.61%	23,622,561.74	13.95%	62,575,714.69	12.78%	69,112,178.12	13.07%
Total Cartera de Préstamos	**164,318,877.69**	**100.00%**	**211,484,548.95**	**100.00%**	**169,327,725.15**	**100.00%**	**489,710,552.68**	**100.00%**	**528,649,669.65**	**100.00%**
3) Por Actividad Económica										
Agrícola y ganadera	139,704,668.48	85.02%	159,187,567.15	75.27%	148,919,963.70	87.95%	241,302,507.54	49.27%	234,030,714.27	44.27%
Industria	8,215,943.88	5.00%	14,803,912.13	7.00%	11,788,533.04	6.96%	21,754,589.95	4.44%	18,838,990.06	3.56%
Comercio	3,286,377.55	2.00%	6,344,533.77	3.00%	243,902.64	0.14%	82,268,034.04	16.80%	77,999,984.93	14.75%
Vivienda y Construcción	9,825,510.22	5.98%	18,459,378.36	8.73%	797,866.40	0.47%	31,223,207.75	6.38%	40,815,843.36	7.72%
Servicios	1,314,551.03	0.80%	2,114,844.59	1.00%	50,917.19	0.03%	19,667,809.39	4.02%	30,707,883.63	5.81%
Otros	1,971,826.53	1.20%	10,574,312.95	5.00%	7,526,542.18	4.44%	93,494,404.01	19.09%	126,256,253.40	23.88%
Total Cartera de Préstamos	**164,318,877.69**	**100.00%**	**211,484,548.95**	**100.00%**	**169,327,725.15**	**100.00%**	**489,710,552.68**	**100.00%**	**528,649,669.65**	**100.00%**

Nota:
(1) De 1995 a 1997: datos de Bandesa. De 1998 a 1999: datos de Banrural.
(2) Saldos a marzo de 1999

Fuente: BANDESA y BANRURAL S.A.

En su primer año de operaciones, BANRURAL S.A. logró triplicar su cartera de créditos al pasar de 165 a 493,5 millones de Quetzales. En su segundo año, el incremento fue de un 80% en Quetzales. En el área de fideicomisos, la cartera alcanzaba los 178,2 millones de Quetzales en 1998, y en 1999 esta cifra había sido muy parecida (177.2 millones).

Por otra parte, el número de créditos otorgados se incrementó en un 43.5% al cierre de 1998, con respecto al año precedente, y en un 26.7% en 1999. Si se toma en cuenta el número de beneficiados por medio de las operaciones de intermediación o de segundo piso, el incremento fue de 623% en 1998 y de 41% en 1999. Parte de estos logros se debieron al programa de incentivos en el área de créditos que a su vez le permitió a los Agentes de Crédito incrementar sus ingresos.

La decisión de incursionar en el segmento de las MYPIMEs se tomó al realizar un estudio del mercado y al encontrar que en Guatemala existían cerca de 850

mil potenciales usuarios de crédito[16]. Las necesidades de crédito de éste sector eran atendidas en su mayor parte por ONGs o por agiotistas a tasas de interés más altas que las del sistema financiero[17], por lo que se decidió crear una Gerencia de Micro-Créditos y otra de Intermediación de Segundo Piso.

En 1998 se otorgaron 9,062 créditos con garantías no convencionales a Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, todas localizadas en zonas rurales, por medio de un nuevo Programa de Microfinanzas. En 1999, los créditos bajo esta modalidad superaron los 16,000.

Los fondos del Programa de Microfinanzas se otorgaron bajo la modalidad de préstamos individuales y grupos solidarios. Este nicho de mercado era atendido por un equipo de 90 Agentes de Crédito, quienes gestionaron una cifra equivalente a US$ 19.6 millones en 1998 y de casi US$ 22 millones en 1999. Una de las ventajas de estos clientes era la alta rotación de los créditos, ya que por lo general los préstamos se otorgaban a corto plazo y se podían realizar amortizaciones semanales.

Por su parte, la intermediación de segundo piso consistía en otorgar créditos a intermediarios como ONGs, cooperativas de ahorro y préstamo, cooperativas de productores, fundaciones, asociaciones, federaciones, y otras instituciones similares cuyo segmento meta fuese el mismo del banco.

En 1998 y bajo la modalidad de intermediación de segundo piso, se otorgaron 38 créditos. Sin embargo, su alcance fue mayor al verse beneficiadas 53,343 personas por este producto, en comparación con las 7,371 personas beneficiadas en 1997. Los dirigentes de BANRURAL S.A. pensaban que este tipo de crédito presentaba ciertas ventajas con respecto al crédito directo entre las cuales se encontraban la disminución de los costos de administración y de investigación de mercado porque se creía que los intermediarios conocían mejor las comunidades donde operaban (ver Cuadro No. 9).

[16] El estudio arrojó que los usuarios atendidos por ONGs y otras fundaciones no sobrepasaban los 350 mil.

[17] Según fuentes de BANRURAL S.A., en 1997 la tasa real de interés anual cobrada por las ONGs se ubicó entre 55% y 60% anual. Para 1999 las tasas cobradas por estos organismos habían bajado a niveles que oscilaban entre 40% y 45% anual.

Cuadro No. 9
BANRURAL S.A.
Costos de Evaluación de Créditos de Primer Piso y Segundo Piso

A. Costo de evaluar un crédito de primer piso

	Horas Invertidas	Costo por Hora	Costo Variable por Funcionario	Costo Fijo
Agente de Desarrollo	8.2	Q. 12	Q. 98.40	Q. 150.00
Costo Total por Crédito				Q. 248.40
Costo para 450 créditos				Q. 111,780.00

B. Costo de evaluar un crédito de segundo piso con impacto en 450 clientes finales

	Horas Invertidas	Costo por Hora	Costo Variable por Funcionario	Costo Fijo
Experto de Gabinete	4	Q. 23.00	Q. 92.00	Q. 3,750.00
Director de Gabinete	12	Q. 45.00	Q. 540.00	Q. 5,625.00
Director de Campo	4	Q. 45.00	Q. 180.00	Q. 5,625.00
Gerente de Intermediación Financier	0.5	Q. 68.00	Q. 34.00	Q. 10,000.00
Totales			Q. 846.00	Q. 25,000.00
Costo Total				Q. 25,846.00
Costo por crédito				Q. 57.44

Fuente: BANRURAL S.A.

3. INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGIA

Ya en 1994 un grupo de expertos, contratados como consultores, había evaluado varias alternativas para actualizar el "software" y los equipos de computación. Los objetivos de este proyecto eran dotar al banco de un sistema que le permitiera competir tecnológicamente con el resto del sistema financiero--aunque el nicho de mercado al que apuntaría el banco no implicaba una competencia frontal con otras instituciones--, y llevar todos los servicios bancarios y crediticios a los rincones más remotos del país.

Finalmente, los consultores recomendaron la compra del "software" COBIS[18], desarrollado por la empresa ecuatoriana MACOSA. Para 1999 este "software" había sido instalado en 58 instituciones financieras en América Latina. En Guatemala, sólo el Banco del Café había adquirido el COBIS.

Para su instalación se había contratado al proveedor local del "software". Pero luego se decidió trabajar con el soporte directo de MACOSA, debido a que el proveedor local mantenía una infraestructura modesta que no permitía impartir la capacitación, dar el soporte y realizar el seguimiento que demandaba COBIS.

Con la adquisición del nuevo sistema, el área de informática tuvo que desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. A pesar de que COBIS era un paquete con un diseño de base de datos muy flexible y bien definida, contaba con miles de programas. Por ese motivo, para el usuario final era muy fácil de usar, pero resultaba muy complejo para los programadores de sistemas.

El nuevo "software" manejaba grandes volúmenes de información, así como sus demandas. COBIS era un sistema especializado en el manejo de la parte operativa del banco y permitía controlar el estado de la cartera diariamente, llegando a dar detalles por Agente de Crédito y por crédito.

En el área de telecomunicaciones se decidió manejar tecnologías mixtas dadas las características geográficas y la deficiente infraestructura pública en esta área. Se siguió utilizando la red pública en lugares donde existía. Se instalaron antenas de señal por micro-ondas en aquellos lugares donde el terreno fuese plano y permitiese realizar esa inversión. En lugares montañosos y sin servicios telefónicos, se contrató a una empresa privada que se comunicaba con las agencias vía satélite y enviaba la información a la sede central a través de cables de fibra óptica.

Una de las primeras acciones de la nueva gerencia fue invertir en infraestructura y equipos para solventar las condiciones adversas en las que las agencias operaban y ofrecer ambientes más cómodos para clientes y empleados. Se dotó a las agencias y oficinas centrales de nuevo mobiliario y de equipos de cómputo, su estructura interna y externa fue remodelada, su presentación fue estandarizada, y se mejoró el sistema de distribución de papelería y documentos mediante la sub-contratación de una empresa de transporte especializada.

[18] COBIS son las siglas de *"Cooperative Open Banking Information System"*.

Las dificultades también se hicieron presentes en esta etapa del proyecto. En 1995 los dirigentes de sindicato interpusieron un recurso de amparo alegando que la licitación del equipo de cómputo había sido ilegal. Esto generó un gran desgaste en cabildeo para la alta gerencia y motivó que el proceso de modernización tecnológica del banco avanzara más lento de lo programado. A pesar de la acción judicial, las autoridades del banco decidieron comenzar la parametrización del sistema para ir ganando tiempo.

Resuelto el problema legal para instalar el "software", la gerencia tuvo que afrontar el problema del "shock" tecnológico. Muchos de los empleados de BANDESA nunca habían utilizado un computador y el proceso de modernización tecnológica representaba un cambio total en sus costumbres y formas de trabajo. De 30 computadoras y terminales que habían en BANDESA, se llegó a contar con más de 400 máquinas en BANRURAL S.A. en 1999.

Posteriormente, comenzaron a aparecer síntomas de agotamiento, e incluso, de frustración entre los empleados, debido a la incompatibilidad entre los "softwares" y entre las máquinas antiguas con las nuevas. Esta situación generó retrasos en el proceso de migración de información y obligó a mantener los sistemas en paralelo por mayor tiempo del programado.

Para tratar de paliar esta situación, se institucionalizó un plan de visitas constantes del personal de la oficina central a las agencias que incluyó no solo al Gerente General, sino a los responsables de interactuar con éstas. El objetivo de las visitas era conocer la realidad y los problemas puntuales de cada agencia, dando especial atención a los aspectos de la modernización tecnológica.

Para mediados de 1999, la mayoria de las agencias (61%) estaban conectadas en línea. Las que aún no estaban conectadas se comunicaban con la agencia en línea más cercana, la cual se encargaba de centralizar la información más importante de las agencias no conectadas. A pesar del avance tecnológico alcanzado, alguna información aún se transmitía por teléfono o a través de la red de radio heredada de BANDESA.

Todas las agencias estaban trabajando en COBIS por lo que todas podían cerrar cajas, hacer cuadres, certificar y llevar control de las operaciones, pero aún se estaban utilizando algunos de los viejos programas en paralelo.

En cuanto al manejo de papelería y documentos, el 90% de éstos estaba llegando a las agencias centralizadoras de información para validar las transacciones hechas por las agencias no conectadas. El 10% de la evidencia física restante llegaba dos días después a la agencia centralizadora debido a problemas de comunicación terrestre con ciertas agencias no conectadas.

4. FINANZAS Y CONTABILIDAD

Una de las prioridades del equipo de reestructuración era que el banco generara mayores utilidades en el corto plazo para afrontar los costos de la transformación, dado que solo se habían recibido los fondos del gobierno y de la USAID para financiar el proyecto. Esto implicaba desviar la misión del banco, enfocando la colocación de sus activos productivos en inversiones en valores, en vez de otorgar créditos[19], mientras se estabilizaba el problema de la mora.

Para reforzar este curso de acción, se mejoró el manejo de la liquidez del banco tratando de mantener ésta cerca del encaje mínimo del 14% establecido por el Banco Central (El Banco de Guatemala). Los excesos de liquidez se empezaron a invertir por medio de una casa de bolsa y en una mesa de dinero del sistema financiero, en donde se negociaban posiciones de corto plazo.

BANDESA había perdido valiosa información contable a raíz de la huelga promovida por el sindicato en 1992, por lo que justificar los saldos de algunas cuentas resultó ser "un verdadero dolor de cabeza", tal como recordaba el Ing. Peña (Alfaro y Olivares, 2000, página 10). Cuando BANDESA cerró operaciones en diciembre de 1997, se tuvo que realizar un ajuste contable de 18 millones de Quetzales por descuadres y transacciones sin respaldo.

Entre 1995 y 1998 la tasa de crecimiento de la actividad agropecuaria en Guatemala fue menor al promedio de la economía en general (ver Cuadro No. 10). Sin embargo, esta situación no había afectado el nivel de utilidades ni la situación financiera del antiguo BANDESA ni del nuevo BANRURAL S.A., aunque el desempeño de este último era superior al de su antecesor (ver Cuadro No. 11).

[19] Algunos títulos de deuda en 1996 podían alcanzar hasta un 30% de rendimiento anual en Quetzales.

Cuadro No. 10
GUATEMALA
INDICADORES ECONOMICOS SELECTOS
Período: 1995-1998

INDICADORES	1995	1996	1997	1998	1999
PIB nominal (millones de quetzales)	85,157	95,495	107,916	121,127	131,121
PIB nominal per cápita (en quetzales)	8,536	9,322	10,259	11,214	11,822
Crecimiento del PIB real	4.9%	3.0%	4.3%	5.2%	3.5%
Participación en el PIB por actividad económica					
Sector agropecuario, forestal y pesquero	24.16%	24.03%	23.71%	23.36%	23.09%
Sector industrial	19.67%	19.71%	19.99%	20.00%	20.11%
Sector servicios	56.17%	56.26%	56.30%	56.64%	56.80%
Exportaciones FOB (millones de dólares)	2,157.5	2,236.9	2,598.0	2,561.9	2,409.6
Importaciones FOB (millones de dólares)	3,032.6	2,880.3	3,542.7	4,650.9	4,274.2
Tasa de inflación	8.40%	11.10%	9.20%	6.96%	4.64%
Tipo de cambio promedio	5.8103	6.0495	6.0653	6.3947	7.7658(1)
Tipo de cambio al cierre de año	6.0418	5.9656	6.1769	6.8482	7.7286(1)
Tasa anual promedio de depósitos	7.9	7.7	5.8	5.4	9.3(1)
Tasa anual promedio de préstamos	21.2	22.7	18.6	16.6	20.5(1)
Crédito al sector privado (millones de quetzales)	16,411.0	18,102.2	20,021.9	25,482.5	27,073.6(2)
Depósitos a la vista (millones de quetzales)	3,728.4	4,617.5	6,856.2	7,866.9	7,294.8(2)
Depósitos de ahorro y a plazo (millones de quetzales)	8,900.3	8,802.5	10,535.8	12,976.8	13,889.7(2)

Fuente: Alfaro y Olivares, 2000, con base en información del Fondo Monetario Internacional, del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco de Guatemala.
(1) Cifras a Noviembre 1999.
(2) Cifras a Septiembre 1999.

Cuadro No. 11
BANDESA Y BANRURAL S.A.
ESTADOS FINANCIEROS
Período: 1995-1998 (1)

BALANCES GENERALES	1999	1998	1997	1996	1995
ACTIVO					
Disponibilidades	571,685.0	149,210.5	146,429.7	87,167.6	71,328.6
Inversiones en valores	682,757.2	550,990.8	208,298.6	151,533.3	140,325.2
Cartera de Créditos	**889,967.1**	**493,565.4**	**164,945.9**	**178,403.7**	**136,438.3**
Vigentes al día	865,973.7	475,150.6	146,540.5	74,836.3	52,962.3
Vigentes en mora	15,947.4	14,119.3	21,327.8	97,484.6	79,351.0
Vencidos	12,179.0	7,228.5	1,459.5	39,163.7	32,005.6
Estimaciones por valuación	(4,133.0)	(2,933.0)	(4,381.9)	(33,080.9)	(27,880.6)
Productos financieros y cuentas por cobrar	76,248.2	39,910.2	18,506.5	88,894.8	66,805.2
Gastos anticipados y otros	6,144.6	2,529.7	524.2	6,128.3	5,627.2
Activos extraordinarios	1,111.2	340.6	0.0	207.8	1,509.0
Inmuebles y muebles (neto)	68,725.6	53,566.0	52,592.6	4,883.6	4,471.0
Cargos diferidos	4,604.2	3,813.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL ACTIVO	**2,301,243.1**	**1,293,926.2**	**591,297.5**	**517,219.1**	**426,504.5**
PASIVO					
Depósitos	**1,836,030.2**	**1,114,791.4**	**456,022.1**	**361,736.0**	**305,778.5**
A la vista	806,273.6	595,526.6	89,934.6	50,297.1	34,250.7
Ahorro	593,639.3	458,880.9	355,021.5	301,289.5	268,367.9
A plazo	98,083.7	57,821.2	9,227.5	7,951.6	536.9
Otros	338,033.6	2,562.7	1,838.5	2,197.8	2,623.0
Créditos	107,997.3	2,840.8	0.0	14.5	30.7
Otros pasivos, exigibilidades y ctas.acreedoras	234,883.1	89,868.5	48,590.5	130,627.2	100,286.9
TOTAL PASIVO	**2,178,910.6**	**1,207,500.7**	**504,612.6**	**492,377.7**	**406,096.1**
PATRIMONIO	122,332.5	86,425.5	86,684.9	24,841.4	20,408.4
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**2,301,243.1**	**1,293,926.2**	**591,297.5**	**517,219.1**	**426,504.5**

Nota:
(1) De 1995 a 1997: datos de BANDESA. 1998 y 1999: datos de BANRURAL

Cuadro No. 11 (Continuación...)
BANDESA Y BANRURAL S.A
Estados Financieros
Período: 1995-1998 (1)

ESTADOS DE RESULTADOS	1999	1998	1997	1996	1995
INGRESOS OPERATIVOS					
Ingresos Financieros	211,729.8	87,175.7	63,368.7	57,587.7	51,033.5
Operaciones en moneda extranjera	21,361.6	4,472.4	2,649.1	1,376.7	1,395.0
Ingresos por Servicios	23,074.5	25,863.1	19,237.0	24,203.4	20,310.3
Total Ingresos	**256,165.9**	**117,511.2**	**85,254.8**	**83,167.8**	**72,738.8**
GASTOS OPERATIVOS					
Gastos Financieros	101,496.7	35,631.3	20,936.9	25,854.9	17,375.1
Operaciones en moneda extranjera	12,645.2	808.3	182.5	135.0	113.0
Gastos de Administración	110,597.9	69,776.9	55,480.1	53,173.0	54,630.8
Total Gastos	**224,739.8**	**106,216.5**	**76,599.5**	**79,162.9**	**72,118.9**
Margen operacional neto	**31,426.1**	**11,294.7**	**8,655.3**	**4,004.9**	**619.9**
Ingresos (gastos) extraordinarios neto	3,383.8	11,747.4	(5,496.8)	2,955.9	(132.0)
Ajustes ejercicios anteriores	648.2	0.0	11,330.2	(1,475.2)	4,805.0
Impuesto sobre la renta	9,751.0	5,451.8	0.0	0.0	0.0
Ganancia (pérdida) neta	**25,707.1**	**17,590.3**	**14,488.7**	**5,485.6**	**5,292.9**

Nota:
(1) De 1995 a 1997: datos de BANDESA. 1998 y 1999: datos de BANRURAL

Fuente: Alfaro y Olivares, 2000, con base en datos de BANDESA y BANRURAL S.A.

En un análisis tipo CAMEL[20] realizado a octubre de 1998, el banco obtuvo una calificación general de 2.2. El análisis CAMEL cuenta con una escala de calificación entre 1 (la mejor) y 5 (la peor). Se consideraba que una calificación entre 1.5 y 2.4 reflejaba una institución fundamentalmente sana y estable con problemas menores y de solución sencilla con base en el desenvolvimiento normal.

[20] "El análisis CAMEL (´Capital, Assets, Management, Earnings, Liquity´) es un sistema uniforme de calificación de instituciones financieras. Se basa en el empleo de un conjunto de indicadores representativos de la suficiencia de capital, la solvencia y calidad de los activos, la calidad de la administración, el nivel y estabilidad de la rentabilidad, y el manejo de la liquidez" (Camacho, 1999).

En 1998 se creó el área de riesgo para funcionar como una unidad de control interno, al igual que la auditoria. La idea surgió de una asesoría externa en la que se planteó la formación de una unidad especializada en medir y controlar no solo el riesgo financiero, sino varios tipos de riesgos tales como el riesgo crediticio, el de mercado, el operativo y el legal.

5. OTRAS

A. COBERTURA GEOGRAFICA

Entre enero de 1998 (fecha en que BANRURAL inició operaciones) y diciembre de 1999, se abrieron 91 nuevos puntos de servicios. Para finales de 1999, el banco contaba con 162 agencias que realizaban tanto operaciones de crédito como operaciones pasivas.

A pesar de que la ciudad capital no era su área de negocios, ya había diez agencias allí. Estas se habían abierto para atender a dos tipos de clientes: los que viajaban a la capital a realizar diligencias; y a los que operaban en el interior y tenían oficinas en la ciudad de Guatemala.

Asimismo, el banco procedió a abrir una agencia en Chicago y pensaba abrir otra en Miami para ofrecer el servicio de traslado de remesas a los familiares de guatemaltecos residentes en los Estados Unidos.

B. CAPTACIONES

BANRURAL S.A., al ser un banco universal según su ley de creación, amplió sus productos en el área de depósitos. Se introdujeron las cuentas corrientes con intereses, las cuentas de ahorro con opción a premios y las cuentas de ahorro para niños. Las inversiones a plazo fijo se seguían ofreciendo a 30, 60, 90 y 180 días.

A pesar de la quiebra en 1998 de las dos principales financieras del sector cafetalero que provocó una crisis de confianza en el sector financiero, el crecimiento de los depósitos fue otro logro de BANRURAL S.A.. El monto de las captaciones pasó de 456 millones de quetzales en 1997 a 1.836 millones en 1999. Asimismo el número de cuentas de depósito alcanzó la cifra de 198 mil en 1998. Estos resultados permitieron a BANRURAL S.A. ubicarse en 1999 como el quinto banco en captación de depósitos entre las 34 instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos.

Por otra parte, la disminución de la mora sentó la base para que la gerencia decidiera emitir, en un futuro cercano y por primera vez en su historia, bonos de largo plazo con garantía sobre su cartera para disminuir el riesgo de liquidez

de la institución y cerrar así los descalces de vencimientos de las obligaciones y los créditos, permitiendo la obtención de fondos para proyectos a largo plazo.

C. OTROS SERVICIOS

El banco incursionó en enero de 1998 en el área de operaciones internacionales en donde, además de la compra y venta de divisas, los clientes tenían la opción de realizar transferencias internacionales a través de "Western Union", obtener cartas de crédito y "stand-byes" para importación y exportación, recibir anticipos de créditos de exportación e importación y comprar cheques de viajero, entre otros. Por otra parte, el banco, como ya se mencionó, abrió una agencia en Chicago y pensaba abrir otra en Miami para ofrecer el servicio de traslado de remesas a los familiares de guatemaltecos residentes en los Estados Unidos.

Asimismo, el banco había concretado su inclusión en una red con más de 200 cajeros automáticos y ofrecía una tarjeta de débito de la cual se habían emitido casi 6 mil unidades. También se planeaba lanzar una tarjeta de crédito Master Card para el año 2000. Asimismo, existían planes para lanzar una tarjeta inteligente que cumpliría la función de tarjeta de débito y crédito simultáneamente.

El banco también concretó varios negocios institucionales con entidades públicas y privadas para pagar jubilaciones, facturas de proveedores, planillas de empleados, así como recibir pagos de impuestos y de servicios públicos tales como electricidad, agua y teléfonos.

A la par de los Agentes de Crédito, existía un grupo de Promotores Financieros que realizaban labores de empuje para las operaciones de captación y el resto de servicios. La publicidad del banco se manejaba a través de anuncios semanales en prensa y con mensajes radiales. Aún no se había decidido lanzar una campaña televisiva porque no se sabía el impacto que ésta podría causar en las operaciones del banco.

CAPITULO CINCO
EVALUACION DE DESEMPEÑO: MARCO CONCEPTUAL

La mayoría de instituciones bancarias tienen como principal objetivo maximizar sus utilidades. Consecuentemente, su desempeño es medido en función de su rentabilidad. Entre las principales medidas utilizadas para medir su desempeño se encuentran el Rendimiento Sobre la Inversión (ROI) y el Rendimiento Sobre Activos (ROA).

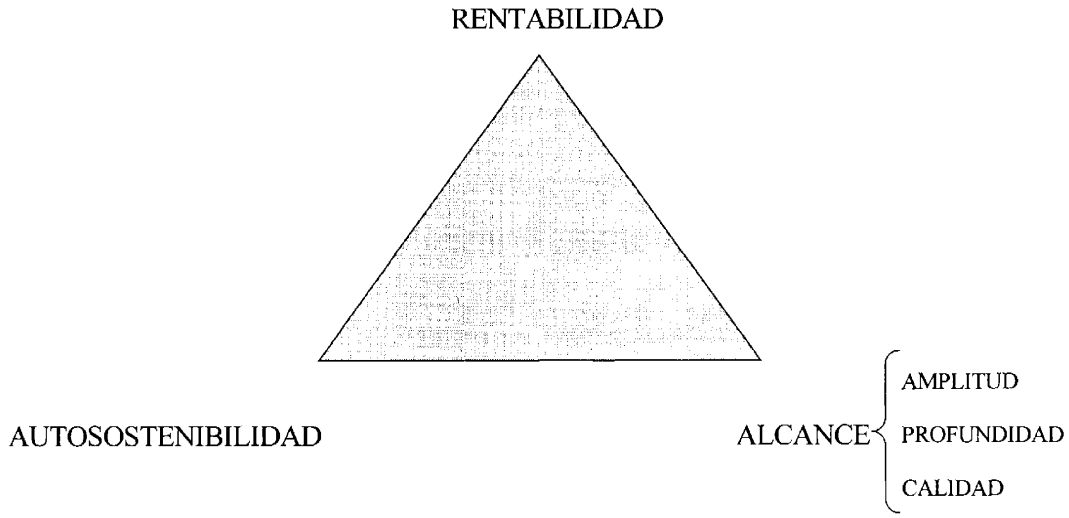
Contrario a la mayoría de instituciones financieras, BANRURAL S.A., de acuerdo con su visión y misión no sólo tiene que ser rentable sino también cumplir con una función de carácter social. De acuerdo con su visión y misión BANRURAL S.A. debe generar una "rentabilidad justa (...) sin descuidar su función social": promover el "desarrollo integral del país (...) con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano, pequeño y mediano empresario" (BANRURAL S.A., 1997).

Consecuentemente, el desempeño de BANRURAL S.A. será evaluado con base en la nueva visión de evaluación de desempeño de IFDs. Por lo tanto, el marco conceptual a utilizarse será el del modelo del "sistema natural" el cual ve a las organizaciones como colectividades que no sólo luchan por alcanzar metas específicas sino también por mantenerse ellas mismas como unidades sociales (Scott, 1992; Alfaro, 1996).

Por consiguiente, el desempeño de BANRURAL S.A. será medido no sólo en función de su rentabilidad (capacidad de la organización para generar un rendimiento apropiado sobre la inversión de sus accionistas, sobre los recursos comprometidos en la organización y los recursos de apoyo), sino también en función de su autosotenibilidad (capacidad de la organización para operar sin necesidad de subsidios) y alcance (capacidad de la organización para proporcionar a grandes cantidades de gente pobre, incluyendo a los más pobres, la oportunidad de tener acceso a servicios financieros de alta calidad).[21] El alcance a la vez será medido en función de su amplitud (cobertura y número de personas que tienen acceso a servicios financieros), profundidad (nivel de pobreza de las personas atendidas) y calidad (de los servicios prestados).

[21] Para mayores detalles ver: (1) **Alfaro, Luis Noel** (1996). "Sustainability and Outreach of Development Financial Institutions for Micro and Small Business: A Model Applied To Three Case Studies. Dissertation presented in partial fulfillment of the Requiriments for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University". (2) **Alfaro Gramajo, Luis Noel** (1999). Sostenibilidad y Alcance en Instituciones Financieras de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa: Un Modelo Aplicado a Tres Casos de Estudio. INCAE, Centro de Políticas.

Figura No. 2
MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



I. MEDIDAS DE DESEMPEÑO

A continuación se presentan las principales medidas que serán utilizadas para evaluar el desempeño de BANRURAL S.A. en términos de: (1) rentabilidad, (2) autosostenibilidad, y (3) alcance.

1. RENTABILIDAD

La rentabilidad de BANRURAL S.A. será medida por medio de dos índices de rendimiento: (A) el Rendimiento Sobre los Recursos Propios (RORP) o Rendimiento Sobre la Inversión (ROI), y (B) el Rendimiento Sobre los Recursos Comprometidos (RORC) o Rendimiento Sobre Activos (ROA).

A. RENDIMIENTO SOBRE LOS RECURSOS PROPIOS (RORP)/RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (ROI)

El RORP/ROI mide el rendimiento de la inversión realizada en la institución (los recursos propios—patrimonio--). El RORP/ROI se calcula de acuerdo con la siguiente formula:

$$\textbf{RORP/ROI} = P / [(1-d)\ Va] \qquad (1)$$

Donde: P = Utilidades
d = Apalancamiento

Va = Volumen de Activos Promedio

d = Vp/Va **(2)**

Donde: Vp = Volumen de Pasivos Promedio

Vp = (Pasivos Año t + Pasivos Año t-1)/2 **(3)**

Va = (Activos Año t + Pasivos Año t-1)/2 **(4)**

El RORP/ROI es una relación que toma en consideración los recursos propios invertidos en la institución (el patrimonio). Esta medida es sumamente útil para evaluar la ejecutoria de instituciones financieras con capital accionario, dado que indica el rendimiento de los recursos aportados por los accionistas de la institución.

B. RENDIMIENTO SOBRE LOS RECURSOS COMPROMETIDOS (RORC)/RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)

El RORC/ROA mide el rendimiento del total de recursos comprometidos, que incluyen no sólo los recursos propios (el patrimonio) sino también los recursos de apoyo (recursos prestados—depósitos más otros pasivos--).

El RORC/ROA se calcula con base en la siguiente formula:

RORC/ROA = P / Va **(5)**

El RORC tiene la ventaja de que toma en consideración todos los recursos comprometidos y no únicamente los recursos propios (la inversión o el patrimonio).

2. AUTOSOSTENIBILIDAD

El concepto de autosostenibilidad se refiere a la capacidad de una institución para mantenerse sin necesidad de subsidios explícitos o implícitos de agencias internacionales para el desarrollo y/o gobiernos locales (Alfaro, 1996; Alfaro, 1999).

Muchos miembros de agencias internacionales para el desarrollo, gobiernos locales e IFDs se encuentran desde hace varios años preocupados por la autosostenibilidad de las organizaciones que prestan servicios financieros no convencionales. Esta preocupación se deriva, en primer lugar, de la reducción en un muchos países de los niveles de donaciones de agencias internacionales para el

desarrollo, y en segundo lugar, de la necesidad de que las IFDs masifiquen sus servicios. De acuerdo con Rhyne y Otero (1994), la única manera de que las IFDs crezcan y permanezcan grandes es llegando a ser financieramente autosostenibles. Rhyne y Otero (1994) consideran que la autosostenibilidad financiera es un prerequisito para lograr que los servicios financieros alcancen a un número significativo de empresarios de la microempresa.

La autosostenibilidad institucional les permite a las IFDs mantener sus operaciones en forma indefinida, convirtiéndose en instituciones independientes de subsidios explícitos o implícitos de agencias internacionales de desarrollo y/o gobiernos locales.

Los subsidios explícitos, como su nombre lo indica, son aquellos que aparecen en forma explícita y transparente como un ingreso en los estados de pérdidas y ganancias de la institución (Alfaro, 1996; Alfaro, 1999). Los subsidios implícitos son aquellos que no aparecen explícitamente en los estados financieros de la institución, pero que de hecho benefician a la institución, por ejemplo: el diferencial entre la tasa de interés de mercado y la tasa de interés concesionaria que la institución paga a agencias internacionales de desarrollo, el costo del alquiler de oficinas que la organización no paga a uno de sus altruistas miembros de junta directiva, el salario del personal de campo que muchas veces es cubierto por programas del gobierno, etc. (Alfaro, 1996; Alfaro, 1999).

Tradicionalmente, el desempeño de las IFDs ha sido evaluado por medio de medidas de rendimiento financiero entre las que sobresalen, como ya se indicó anteriormente, el Rendimiento Sobre la Inversión (ROI) y el Rendimiento Sobre Activos (ROA). Estas medidas de rendimiento financiero pueden ser muy útiles e importantes para evaluar el desempeño de instituciones financieras comerciales que no reciben subsidios explícitos e implícitos y que tienen como fin primordial maximizar las utilidades de la organización. Estas medidas, sin embargo, son de limitada utilidad en la evaluación de desempeño de IFDs debido a que algunas de ellas para su sobrevivencia dependen de subsidios explícitos e implícitos de agencias internacionales de desarrollo y/o gobiernos locales, los cuales no son considerados en estas medidas de rendimiento. Por lo tanto, una IFD puede registrar un alto ROI, sin embargo, éste puede ser resultado en gran medida de subsidios recibidos por la institución.

Debido a estas limitaciones, durante lo última década algunos analistas como Yaron (1990) y Alfaro (1996, 1999) han propuesto distintas medidas "no tradicionales" para evaluar el desempeño de IFDs.[22] Entre las medidas más

[22] Otros autores que han hecho importantes contribuciones en este campo son: Benjamín, 1994; Inter.-merican Development Bank, 1994; Rosenberg, 1994; Khandker et al., 1995; Christen et al., 1995; SEEP, 1995; Holtmann and Mommartz, 1996; Christen, 1997; Rosenberg et al., 1997; Schreiner, 1997; Schreiner, 1999.

robustas que han sido propuestas se encuentran el "Indice de Dependencia de Subsidios (IDS)" desarrollado por Jacob Yaron (1990) y los Indices de Independencia de Subsidios desarrollados por Alfaro (1996).

De acuerdo con Yaron (1990), la autosostenibilidad de una IFD se logra cuando el retorno sobre el capital libre de subsidios se iguala o excede el costo de oportunidad de los recursos.

El IDS se calcula con base en la siguiente fórmula:

$$\mathbf{IDS = S / (LP * n)} \qquad \mathbf{(6)}$$

Donde: S Monto del Subsidio Anual Recibido por la IFD
LP Cartera de Préstamos Promedio Anual
n Ta de Interés Activa Promedio Cobrada por la IFD

El IDS mide el porcentaje en que se tiene que incrementar la tasa de interés activa para compensar una posible eliminación de los subsidios que recibe la organización. Por simplicidad el índice asume que un incremento en la tasa de interés activa es el único cambio que se tiene que realizar para compensar la posible eliminación de subsidios. En la realidad, sin embargo--tal y como Yaron (1990) lo reconoce--existen otras variables tales como el número de clientes, el tamaño de los préstamos, la generación de ingresos por la prestación de otros servicios, la tasa de interés pasiva, el apalancamiento, los costos administrativos y la tasa de recuperación de los créditos que pueden ajustarse para mejorar los niveles de autosostenibilidad de una organización.

De hecho, estratégicamente estas variables deberían de ajustarse antes de realizar cualquier incremento en la tasa de interés activa debido a que éste afecta directamente al cliente al incrementarle los costos financieros que paga a la institución.

Por lo tanto, para evaluar el desempeño de BANRURAL S.A. se utilizará el modelo de evaluación--y manejo gerencial--de IFDs propuesto por Alfaro (1996). Este modelo permite medir la autosostenibilidad (o independencia de subsidios) mediante una serie de índices que toman en consideración no sólo los subsidios explícitos e implícitos que recibe la organización, sino también, el conjunto de variables que determinan el nivel de autosostenibilidad (o independencia de subsidios) de la institución. Consecuentemente, el modelo también es de utilidad para manejar gerencialmente una IFD.

A. INDICES DE SOSTENIBILIDAD E INDEPENDENCIA DE SUBSIDIOS

Las medidas de rentabilidad pueden ser de mucha utilidad en el análisis y evaluación de IFDs, sin embargo, como ya se mencionó ellas no toman en consideración los subsidios explícitos e implícitos recibidos por la institución.

Por lo tanto, en esta sección se presentan tres índices, de los cuales dos (el Indice de Independencia de Subsidios Explícitos [IISE] y el Indice de Independencia de Subsidios Implícitos [IISI]) toman en consideración los subsidios recibidos por la institución. Estos índices permiten: (a) evaluar a la institución con base en su nivel de autosostenibilidad o independencia de subsidios, (b) identificar las variables clave para mejorar los niveles de autosostenibilidad y alcance de la institución, (c) hacer proyecciones y análisis de sensibilidad, y (d) monitorear la implementación de la estrategia de autosostenibilidad y alcance de la institución.

Estos índices son los siguientes: (a) el Indice de Sostenibilidad (IS), (b) el Indice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE), y (c) el Indice de Independencia de Subsidios Implícitos (IISI).

a. El Indice de Sostenibilidad (IS)

Una medida que muchas veces se utiliza para ver si una IFD es sostenible, es el punto de equilibrio. El punto de equilibrio se obtiene cuando los ingresos totales de una IFD son iguales a sus gastos totales o cuando la diferencia entre los ingresos totales y los gastos totales es igual a cero.

Algebraicamente, el punto de equilibrio (PE) puede representarse de la siguiente manera:

$$\mathbf{PE = Y = C}$$

Donde: Y = Ingresos
C = Costos

$$\mathbf{Y = (ia * N * p) + S + Se} \qquad \mathbf{(8)}$$

Donde: ia = Tasa de Interés Activa Efectiva
N = Número de Préstamos
p = Tamaño Promedio de los Préstamos
S = Ingresos por Otros Servicios
Se = Subsidios Explícitos

$$\mathbf{ia = id / Vc} \qquad \mathbf{(9)}$$

Donde: id = Intereses Devengados
Vc = Volumen de Cartera Promedio

Vc = (Car. Préstamos Año t+Car. Préstamos Año t-1)/2 **(10)**

p = Vc / N **(11)**

C = (ip * Va * d) + A + (tp * Vc) **(12)**

Donde: ip = Tasa de Interés Pasiva Efectiva
A = Gastos Administrativos
tp = Tasa de Pérdidas por Cuentas Incobrables

ip = ii / Vp **(13)**

Donde: ii = Intereses Incurridos

tp = Pi / Vc **(14)**

Donde: Pi = Pérdidas por Préstamos Incobrables

Esto implica que:

(ia * N * p) + S + Se = (ip * Va * d) + A + (tp * Vc) **(15)**

Así mismo, implica que:

(ia * N * p) + S + Se – [(ip * Va * d) + A + (tp * Vc)] = 0 **(16)**

En otras palabras, si los ingresos totales de una IFD son mayores que los gastos totales, la IFD está generando utilidades y es sostenible (siempre y cuando las pérdidas de capital por inflación no sean mayores que el nivel de utilidades). Asimismo, si los ingresos totales de la IFD son menores que los gastos totales, la IFD está generando pérdidas y, consecuentemente, no es sostenible. Desdichadamente, el punto de equilibrio no indica qué tan sostenible o tan insostenible es una IFD.

Por consiguiente, para determinar qué tan sostenible es una IFD se utiliza el Indice de Sostenibilidad. Este simplemente se calcula dividiendo los ingresos totales de la IFD entre sus gastos o costos totales.

IS = Y / C **(17)**

IS = [(ia * N * p) + S + Se] / [(ip * Va * d) + A + (tp * Vc)] **(18)**

Los criterios de evaluación son los siguientes:

Si el:

IS > 1 ===> La IFD es sostenible
IS = 1 ===> La IFD se encuentra en el punto de equilibrio
IS < 1 ===> La IFD no es sostenible

Si el IS es mayor que 1 la IFD es sostenible financieramente. Si el IS es igual a 1 la IFD se encuentran en el punto de equilibrio financiero (genera exactamente los ingresos--incluyendo los subsidios explícitos--que necesita para operar). Y si el IS es menor que 1 la IFD no es sostenible financieramente.

En países con altos índices de inflación, se hace necesario ajustar los estados financieros por inflación. Si las cifras de los estados financieros no se encuentran ajustados por inflación, entonces se tiene que realizar el siguiente ajuste en el cálculo del IS.

IS = [(ia*N*p)+S+Se]/[(ip*Va*d)+A+(tp*c)+(K*I)] **(19)**

Donde: K = Capital Promedio
I = Indice de Inflación Anual

K = (Capital Año t + Capital Año t-1) / 2 **(20)**

Este ajuste es necesario debido a que la inflación mina el capital de la institución. Por lo tanto, para que una institución sea sostenible ésta debe cubrir su capital de la inflación. En otras palabras, para que una institución sea sostenible financieramente debe generar suficientes ingresos por concepto de ingresos financieros, ingresos por otros servicios y subsidios explícitos, para cubrir los costos financieros, los gastos administrativos, las pérdidas por incobrables y la pérdida de capital por inflación.

En un espectro o "continuum" el IS se puede representar de la siguiente manera:

No Sostenible *Sostenible*
0----------1----------2-->

b. El Indice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE)

El hecho de que una institución sea sostenible financieramente, no necesariamente implica que ésta sea autosostenible financieramente (que tenga la capacidad de generar sus propios recursos para operar sin depender de subsidios o donaciones explícitas).

El nivel de autosostenibilidad financiera de una IFD se puede medir por medio del Indice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE), el cual se calcula dividiendo el total de ingresos (excluyendo las donaciones explícitas) entre los gastos totales.

$$\mathbf{IISE = (Y - Se) / C} \qquad \mathbf{(21)}$$

$$\mathbf{IISE = \{[(ia*N*p)+S+Se]-Se\} / \{(ip*Va*d)+A+(tp*Vc)\}} \qquad \mathbf{(22)}$$

Simplificando...

$$\mathbf{IISE = \{(ia * N * p) + S\} / \{(ip * Va * d) + A + (tp * Vc)\}} \qquad \mathbf{(23)}$$

Tomando en consideración el índice de inflación...

$$\mathbf{IISE = \{(ia*N*p)+S\} / \{(ip*Va*d)+A+(tp*Vc)+(K*I)\}} \qquad \mathbf{(24)}$$

Si el IISE es mayor que 1, la IFD es independiente de subsidios explícitos. Si el IISE es igual a 1, la IFD se encuentra en el punto de equilibrio financiero sin subsidios explícitos (genera exactamente los ingresos--sin subsidios explícitos--que necesita para operar). Y si el IISE es menor que 1, la IFD no es independiente de subsidios explícitos.[23]

En un espectro o "continuum" el IISE se puede representar de la siguiente forma:

```
 Dependiente de  Independiente de
 subs. explícitos  subs. explícitos
0--------------------1--------------------2---->
```

[23] Con base en el IISE se puede calcular un índice adicional: el Indice de Dependencia de Subsidios Explícitos (IDSE). Dependencia es lo contrario de autosostenibilidad. Por lo tanto, para calcular el IDSE, a 1 se le resta el IISE.

$$\mathbf{IDSE = (1 - IISE)} \qquad \mathbf{(25)}$$

Si el IDSE es positivo la institución es dependiente de subsidios explícitos y si el IDSE es negativo la institución es independiente de subsidios explícitos.

En un espectro o "continuum" el IDSE se puede representar de la siguiente manera:

```
        Independiente     Dependiente
       subs. Explícitos  subs. Explícitos
<---1----------0-----------1--->
    (-)                        (+)
```

c. El Indice de Independencia de Subsidios Implícitos (IISI)

El hecho de que una IFD sea independiente de subsidios explícitos no necesariamente implica que ésta sea completamente independiente de subsidios, dado que los subsidios explícitos son tan sólo una parte del total de subsidios que recibe una institución.

El IISI toma en consideración no únicamente los subsidios explícitos sino también los subsidios implícitos recibidos por la institución. El IISI mide el nivel de independencia de subsidios implícitos. Este se calcula dividiendo los ingresos totales (excluyendo los subsidios explícitos e implícitos) entre los gastos totales o lo que es igual a dividir los ingresos totales (excluyendo los subsidios explícitos) entre los gastos totales más los subsidios implícitos.

Para calcular el IISI, primero se calcula el monto de los subsidios implícitos recibidos por la institución, de acuerdo con la siguiente fórmula:[24]

$$\mathbf{Si = \{(K*CO_K)+VRS_1(Pm_1-Pe_1)+VRS_2(Pm_2-Pe_2)+ \dots +VRS_n(Pm_n-Pe_n)\}} \qquad \mathbf{(26)}$$

Donde:	Si	=	Subsidios Implícitos
	CO_K	=	Costo de Oportunidad del Capital
	VRS	=	Volumen del Recurso Subsidiado
	Pm	=	Precio de Mercado
	Pe	=	Precio Efectivo Pagado por la Institución (Precio Subsidiado)

[24] Las fórmulas para la estimación del monto de subsidios implícitos presentadas en este documento son una versión modificada de las fórmulas de cálculo del monto de subsidios originalmente desarrolladas por Jacob Yaron (1992). Las principales diferencias son las siguientes: (1) mientras que las fórmulas de Yaron (1992) sirven para calcular el monto total de subsidios recibidos por una IFD, las fórmulas aquí propuestas sirven para calcular únicamente el monto de subsidios implícitos, (2) el componente de la fórmula utilizado para calcular el monto de subsidio recibido por fondos concesionarios: A (m-c), ha sido cambiado por VRS (Pm - Ps), debido a que de hecho una IFD puede recibir otros recursos a precio menor que el de mercado (no pago de alquileres, sueldos de asesores pagados por el estado, etc.). Por lo tanto, por cada recurso subsidiado es necesario efectuar el cálculo respectivo.

McDonald, Benjamin Jr. (1994) efectuó varios cambios en la fórmula original del cálculo de subsidios presentada por Yaron (1992) incluyendo la adición de un premio por riesgo en el cálculo del costo de oportunidad del capital.

Habiendo calculado el monto de subsidios implícitos[25], se puede derivar la fórmula del Indice de Independencia de Subsidios Implícitos de manera que se describe a continuación:

El punto de equilibrio incluyendo subsidios explícitos es igual a:

$$(ia*N*p) + S + Se = (ip*Va*d) + A + (tp*Vc) \qquad (27)$$

El punto de equilibrio incluyendo subsidios explícitos e implícitos es igual a:

$$(ia*N*p) + S + Se + Si = (ip*Va*d) + A + (tp*Vc) \qquad (29)$$

Los subsidios o donaciones implícitas no se ven en el estado de pérdidas y ganancias, sin embargo, se sabe que existen y que de hecho ayudan a la organización a tener un mejor desempeño. Por ejemplo, si una IFD no tuviera fondos concesionarios, ésta tendría que conseguir fondos substitutos a precio de mercado. Por lo tanto, tendría que pagar el monto del subsidio implícito que obtiene por el hecho de tener acceso a fondos concesionarios el cual es igual a:

$$Si\ Fc = Fc\ (im - ic)$$

Donde: Si Fc = Subsidio Implícito por Fondos Concesionarios
Fc = Monto de Fondos Concesionarios
ic = Tasa de Interés Concesionaria

Desde el punto de vista económico o social este monto de subsidio implícito es de hecho tomado como un ingreso que no aparece registrado en el estado de pérdidas y ganancias de la institución.

---

[25] Una forma alternativa para calcular el monto de subsidios implícitos para IFDs que movilizan depósitos de ahorro sería la siguiente:

$$Si = (K*CO_K) + VRS_1(Pm_1-Pe_1) + VRS_2(Pm_2-Pe_2) + \ldots + VRS_n(Pm_n-Pe_n) + \left[\frac{(Fc+K+D)}{(1-r)} - (Fc+K+D)\right](im-t) \qquad (28)$$

Donde:
D = Depósitos Anuales Promedio
Fc = Monto de Fondos Concesionarios (por lo cuales la institución paga tasas de interés preferenciales)
im = Tasa de Interés de Mercado (tasa de interés que tendría que pagar la IFD si se elimina el acceso a fondos concesionarios)
t = Tasa de Interés Ganada por la IFD Sobre los Requerimientos de Reserva sobre Depósitos en el Banco Central
r = Tasa de Encaje Legal

Por lo tanto, el punto de equilibrio con subsidios explícitos e implícitos es igual a:

$$(ia*N*p)+S+Se+Si = (ip*Va*d)+A+(tp*Vc) \quad (31)$$

De tal manera que el punto de equilibrio con subsidios implícitos pero sin subsidios explícitos es igual a:

$$(ia*N*p)+S+ \quad Si = (ip*Va*d)+A+(tp*Vc) \quad (32)$$

Y el punto de equilibrio sin subsidios explícitos e implícitos (punto de equilibrio económico o social):

$$(ia*N*p)+S- \quad Si = (ip*Va*d)+A+(tp*Vc) \quad (33)$$

En este caso los subsidios implícitos se restan, porque para efectos de análisis de independencia de subsidios se asume que los subsidios no existen o dejarán de existir. En otras palabras si los subsidios implícitos desaparecen, la IFD tiene que generar el monto de esos subsidios para poder subsistir.

Transponiendo términos...

$$(ia*N*p)+S \quad = (ip*Va*d)+A+(tp*Vc)+Si \quad (34)$$

Este punto de equilibrio económico o social indica que para poder subsistir la institución tiene que generar como mínimo ingresos por concepto de ingresos financieros más ingresos por otros servicios que igualen a los gastos por concepto de gastos financieros, gastos administrativos, pérdidas por incobrables y subsidios implícitos (si estos fueran eliminados).

Por lo tanto, para calcular el IISI esta igualdad simplemente se convierte en una razón:

$$IISI = [(ia * N * p) + S] / [(ip * Va * d) + A + (tp * Vc) + Si] \quad (35)$$

Si el IISI es mayor que 1, la IFD es independiente de subsidios implícitos. Si el IISI es igual a 1, la IFD se encuentra en el punto de equilibrio económico o social (genera exactamente los ingresos--excluyendo donaciones implícitas--que necesita para operar). Y si el IISI es menor que 1, la IFD no es independiente de subsidios implícitos.

Si los estados financieros no son ajustados por inflación, la formula del IISE tiene que ajustarse de la siguiente manera:

$$IISI = [(ia*N*p)+S]/[(ip*Va*d) +A+(tp*Vc)+Si+(K*I)] \quad (36)$$

En un espectro o "continuum" el IISI se puede representar de la siguiente manera:

```
   Dependiente          Independiente
  subs. implícitos      subs. implícitos
0-----------------------1---------------------------2--->
```

El IISI es de gran utilidad para monitorear la estrategia de autosostenibilidad de la institución, especialmente en períodos de ajuste económico y liberalización económica, debido a que los subsidios explícitos e implícitos tienden a ser eliminados y los precios de muchos recursos se convierten en precios de mercado. La estimación del IISI se basa en el costo de oportunidad de los recursos, por lo tanto, es una técnica similar a la evaluación social de proyectos aplicada a la evaluación de desempeño de IFDs.[26]

3. ALCANCE

El concepto de alcance se refiere al propósito básico (la misión social) de las IFDs: proporcionar a grandes cantidades de gente pobre, incluyendo a los más pobres y a las mujeres, la oportunidad de tener acceso a servicios financieros de alta calidad (Christen et al., 1994).

Los tres índices presentados en la sección anterior (el IS, el IISE y el IISI) pueden ser de mucha utilidad para evaluar el desempeño de IFDs. Estos índices, sin embargo, son necesarios pero no suficientes para evaluar el desempeño de las IFDs. De hecho, utilizar solamente estos índices puede ser un gran error debido a que las IFDs, como BANRURAL S.A. por ejemplo, tienen una misión de caracter social.

Por ejemplo, en el caso extremo una IFD puede registrar altos índices de independencia de subsidios, sin embargo, ésta puede tener un desempeño muy

---

26 Habiendo calculado el IISI, se puede calcular un índice adicional: El Indice de Dependencia de Subsidios Implícitos (IDSI). El IDSI se calcula restándole a 1 el IISI:

$$IDE = (1 - IISI) \quad (37)$$

Si el IDSI es positivo la institución es dependiente de subsidios implícitos y si el IDSI es negativo la institución es independiente de subsidios implícitos.

En un espectro o "continuum" el IDSI se puede representar así:

```
     Independiente      Dependiente
     subs. implícitos   subs. implícitos
<---|---------------------()--------------------|---->
          (-)                  (+)
```

pobre en términos del cumplimiento de su misión dado que puede que no esté prestando acceso a servicios de crédito a ninguna persona y los fondos de su cartera de crédito (como sucede con algunas instituciones) los tenga colocados en certificados de depósito en el Banco Central, el cual le paga una tasa de interés mayor que la tasa de interés, a veces subsidiada, que la IFD cobra a sus "usuarios" de crédito.

Esto indica que no basta con evaluar a las instituciones solamente en términos de su independencia de subsidios (el componente izquierdo de la ecuación) sino también en términos de su alcance (las distintas variables del componente derecho de la ecuación). Es decir no basta con identificar si la institución es independiente de subsidios, sino lo que es más importante, identificar cómo logró esta independencia y cuál ha sido su desempeño en términos del cumplimiento de su misión social. Esto implica que para que una IFD sea exitosa esta tiene que demostrar un buen desempeño no sólo en términos de su independencia de subsidios (el lado izquierdo de la ecuación) sino también en términos de su alcance (su misión social--el lado derecho de la ecuación--).

De acuerdo con la formula del IISE, las variables del componente derecho de la ecuación son las siguientes:

ia	=	La Tasa de Interés Activa Efectiva
N	=	El Número de Préstamos
p	=	El Tamaño Promedio de los Préstamos
S	=	Los Ingresos por Otros Servicios
ip	=	La Tasa de Interés Pasiva Efectiva
V	=	El Volumen de Activos Promedio
d	=	La Tasa de Apalancamiento
A	=	El Volumen de Gastos Operativos
tp	=	La Tasa de Pérdidas por Incobrables
Vc	=	El Volumen de la Cartera de Crédito Promedio
K	=	El Capital Promedio
I	=	La Tasa de Inflación

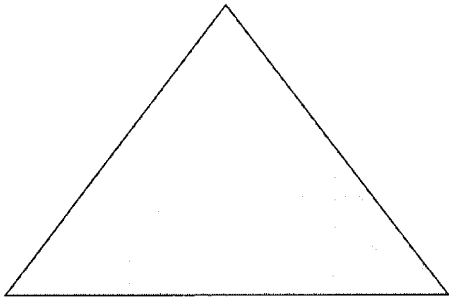
Estas variables (con excepción de la tasa de inflación que es una variable exógena) en combinación con otras variables, pueden servir para evaluar el alcance de las IFDs. La evaluación del alcance requiere que se determine si la institución está llegando a una cantidad significativa de gente, si la institución está atendiendo a los pobres o a los grupos menos favorecidos o difíciles de alcanzar y si la institución está prestando servicios de alta calidad (Christen et. al, 1994). Consecuentemente, las variables del componente derecho de la fórmula del IISE serán clasificadas en tres dimensiones a través de las cuales se mide el alcance: (A) escala (amplitud del alcance), (B) nivel de pobreza (profundidad del alcance) y (C) calidad de los servicios prestados (calidad del alcance). Este esquema de

evaluación requiere que las IFDs tengan un buen desempeño en las tres dimensiones.

Figura No. 3

ALCANCE

AMPLITUD
(COBERTURA Y NÚMERO DE CLIENTES)



PROFUNDIDAD
(NIVEL DE POBREZA)

CALIDAD
(DE LOS SERVICIOS PRESTADOS)

A. ESCALA (AMPLITUD DEL ALCANCE)

La evaluación de la escala "es imperativa porque existen millones de empresarios que no tienen acceso a servicios financieros" (Rhyne y Otero, 1994, p. 2). El número de personas que tiene acceso regular a los servicios financieros formales es una de las medidas más importantes para evaluar el desempeño de los intermediarios financieros (Adams, 1990). La mayoría de IFDs pretenden llegar a una cantidad significativa de clientes. Consecuentemente, las IFDs que no pretenden lograr una gran "amplitud" en su alcance simplemente, no le están "metiendo el diente" a la gran necesidad de servicios financieros existente (Christen et al., 1994, p. 9).

La amplitud del alcance de las IFDs debe ser medido no sólo en función del acceso a servicios de crédito sino también en función de los servicios de intermediación financiera. Por lo tanto, la amplitud del alcance de los servicios de crédito y los servicios de intermediación financiera de BANRURAL S.A. será evaluada de acuerdo con las siguientes medidas:

a. Cobertura Geográfica

La cobertura geográfica es una buena medida para evaluar el alcance de una IFD. Se espera que aquellas instituciones con mayor cobertura geográfica den acceso a servicios financieros a mayor cantidad de clientes. La cobertura geográfica se puede medir por medio del número de puntos de servicio de la institución.

b. Amplitud de los Servicios de Crédito

La amplitud de los servicios de crédito de BANRURAL S.A. será medida de acuerdo con:

- El Volumen de Cartera Promedio = Vc. Mide en términos monetarios volumen de la cartera de créditos concedidos por la institución.
- El Número de Préstamos = (N). Este es un "proxy" del número de personas que tienen acceso a servicios de crédito.
- El Número de Personas Beneficiadas = B. Mide el número de personas que se han beneficiado en forma directa e indirecta de los servicios de crédito prestados por la institución.

c. Amplitud de los Servicios de Intermediación Financiera

La amplitud de los servicios de intermediación financiera de BANRURAL S.A. será medida en función de:

- La Tasa de Apalancamiento Financiero = d. Mide el grado en que los activos de la institución son financiados con recursos ajenos (depósitos más otros pasivos).
- El Volumen de Pasivos Promedio = Vp. Mide en términos monetarios el volumen de pasivos movilizados por la institución.
- El Volumen de Depósitos Promedio = Vd. Mide en términos monetarios el volumen de depósitos movilizados por la institución.
- La Razón Volumen de Pasivos Promedio/Volumen de Cartera de Crédito Promedio = Vp/Vc. Mide el grado en que el volumen de pasivos promedio financia el volumen de cartera de crédito promedio.
- La Razón Volumen de Depósitos Promedio/Volumen de Cartera de Crédito Promedio = Vd/Vc. Mide el grado en que el volumen de depósitos financia el volumen de la cartera de crédito.
- La Razón Volumen de Depósitos Promedio/Volumen de Pasivos Promedio = Vd/Vp. Mide el peso o participación que los depósitos tienen en el volumen de pasivos.

Para efectos de evaluación de desempeño, las instituciones que atienden a una cantidad significativa de clientes y que tienen altos niveles de intermediación financiera son definidas como instituciones con un alcance "amplio".

B. NIVEL DE POBREZA (PROFUNDIDAD DEL ALCANCE)

Al evaluar el alcance de una IFD, es importante examinar que tan pobres son los clientes de la institución y si ellos pertenecen específicamente a grupos menos favorecidos o a grupos difíciles de alcanzar. Para evaluar la profundidad del alcance de BANRURAL S.A. se utilizarán las siguientes medidas:

a. La Concentración Geográfica de los Préstamos = Cp. Mide en dónde se concentra en forma geográfica la concesión de préstamos, para el caso de BANRURAL S.A.: en el área no metropolitana (área rural) o en el área metropolitana.
b. La Concentración Geográfica de la Captación de Depósitos = Cd. Mide en dónde se concentra en forma geográfica la captación de depósitos. Para el caso de BANRURAL S.A.: en el área no metropolitana (área rural) o en el área metropolitana.
c. El Tamaño Promedio de los Préstamos = p. El nivel de ingresos de los clientes de las IFDs es muy difícil medir dado que las instituciones generalmente no llevan registros sobre este particular. En ausencia de indicadores más directos, el tamaño de los préstamos se convierte en el "proxy" más confiable disponible del nivel de ingresos. Generalmente se cree que los programas que ofrecen préstamos muy pequeños atienden a clientes muy pobres y que los préstamos mas grandes tienen

una alta correlación con clientes más ricos (Christen et al., 1994).

d. La Relación Tamaño Promedio de los Préstamos/PIB Per Cápita = p/PIB per cápita. Esta relación es un "proxy" del nivel ingresos de los clientes de la institución. Si la relación es menor que 1 indica que el nivel de ingresos de los clientes se encuentra por debajo del nivel de ingresos promedio de la población.

Aquellas instituciones que dan acceso a sus servicios financieros a clientes muy pobres son clasificadas como instituciones que tienen un alcance "profundo".

C. CALIDAD DEL ALCANCE

La calidad de los servicios de las IFDs es difícil de medir. Una opción para medir la calidad de los servicios es a nivel directo a través de encuestas dirigidas a los clientes. Sin embargo, esto es caro, toma tiempo y siempre existe el riesgo de que exista cierto sesgo en las respuestas de los clientes debido a su interés de continuar recibiendo los servicios de la institución (Alfaro, 1996; Alfaro, 1999).

De acuerdo con Christen et al. (1994), el mejor indicador de que la institución está prestando servicios financieros de alta calidad se obtiene no de observaciones de fuera sino de la evidencia de la demanda del cliente. Si los clientes pagan sus préstamos, pagan tasas de interés que cubren todos los costos y se mantienen en el programa ya sea como prestatarios y/o ahorrantes, es claro que la IFD está logrando sus objetivos. De manera similar, si una institución obtiene altos índices de crecimiento y mantiene bajas tasas de pérdida por préstamos incobrables, existe una buena evidencia de que los servicios que ésta presta "son apreciados y relevantes para sus clientes" (Christen et al., 1994, p. 7).

Por lo tanto, para evaluar la calidad del alcance de los servicios financieros prestados por BANRURAL S.A. se utilizará un conjunto de medidas indirectas. Estas medidas son las siguientes: (a) el crecimiento del volumen de servicios ofrecidos, (b) las tasas de interés efectivas, (c) la recuperación de los préstamos, (d) los costos operativos, (e) la generación de ingresos por otros servicios y (f) el mantenimiento del valor real del capital.

a. El Crecimiento del Volumen de Servicios Ofrecidos

El crecimiento del volumen de servicios ofrecidos por la institución puede utilizarse como un indicador del nivel de demanda y de la relevancia de los servicios para los clientes. Los bajos niveles de crecimiento del volumen de servicios pueden encontrarse asociados con bajos niveles de calidad de los servicios. Cuando un cliente es mal atendido, éste no sólo no regresa a la

institución sino que tampoco la recomienda a otros clientes (Alfaro, 1999). Por lo tanto, el volumen de servicios de la institución tampoco crece.

El nivel de demanda y la relevancia de los servicios de crédito será medido por medio del crecimiento del volumen de la cartera de préstamos promedio en términos reales (crecimiento Vc/[1+I]).

El nivel de confianza de los acreedores (depositantes, instituciones financieras, etc.) en la institución será medido por medio del crecimiento del volumen de pasivos promedio en términos reales (crecimiento Vp/[1+I]).

Finalmente, la demanda y la relevancia de los servicios de depósitos de ahorro será medido por medio del crecimiento del volumen de depósitos promedio en términos reales (crecimiento Vd/[1+I]).

b. Las Tasas de Interés Efectivas

Una IFD puede registrar un crecimiento positivo en el volumen de servicios de crédito, pero si éste se debe a que la institución está cobrando tasas de interés subsidiadas se pone en duda la relevancia de los servicios que ofrece. La demanda de crédito se incrementa cuando éste es barato (Alfaro, 1999).

De igual manera, una IFD puede registrar un crecimiento positivo en el volumen de captación de recursos, pero si los ahorros que moviliza la institución son ahorros obligatorios y/o los préstamos obtenidos son préstamos concesionarios de agencias internacionales de desarrollo también se pone en duda la relevancia y calidad de los servicios de intermediación financiera ofrecidos por la institución.

Por consiguiente, para evaluar la relevancia de los servicios ofrecidos por la institución, es necesario realizar una segunda prueba: la prueba de los precios.

Esta prueba se realizará determinando qué tan competitivas son la tasas de interés cobradas (la tasa de interés activa efectiva) y pagadas (la tasa de interés pasiva efectiva) por el banco.

- La tasa de interés activa efectiva = ia. Esta se comparará con la tasa de interés de mercado y si ésta es igual o mayor que la de mercado esto implica que el crecimiento del volumen de servicios de crédito se debe a la relevancia de los servicios de la institución y no a que la institución esté cobrando tasas de interés subsidiadas.

- La tasa de interés pasiva efectiva = ip. Esta se comparará con la tasa de interés de mercado y si ésta es igual o mayor que la de mercado esto implica que los depositantes están recibiendo un rendimiento adecuado sobre sus ahorros y

por lo tanto difícilmente el crecimiento del volumen de depósitos se deba a la movilización de depósitos obligatorios. De igual manera, esto indica que el crecimiento del volumen de fondos captados no se debe a la existencia de fondos concesionarios sino más bien a que la institución ha tenido acceso a fuentes de fondos (incluyendo depósitos) a precios de mercado y que éstas han confiado en la institución.

c. La Recuperación de los Préstamos

Para evaluar la calidad de los servicios de crédito de una IFD no es suficiente identificar si ésta se encuentra registrando un crecimiento positivo en la cartera de crédito promedio y si el crecimiento no se debe a que está cobrando tasas de interés subsidiadas.

Una IFD puede estar cumpliendo con las dos condiciones mencionadas anteriormente, pero si ésta se encuentra registrando altas tasas de pérdidas por cuentas incobrables, la relevancia y calidad de los servicios de la institución también se pone en duda. Este crecimiento se puede deber a que ha existido una mala selección de sus clientes o una "selección adversa" de los mismos si se están cobrando tasas de interés demasiado altas.[27]

Por lo tanto, es necesario evaluar a la institución en términos de la recuperación de sus préstamos.

Muchos programas de crédito precisamente han fracasado porque no recuperan sus créditos. Colocar préstamos es fácil, recuperarlos es muchas veces difícil. Generalmente cuando se inician los programas de crédito estos son muy exitosos en términos de colocación de sus préstamos, sin embargo, éstos a veces se convierten después de algunos meses en un completo fracaso dado que no recuperan sus créditos.

La recuperación de la cartera de crédito será evaluada a tráves de la tasa de pérdidas por cuentas incobrables (tp). Además se utilizará como indicador de desempeño en este particular la tasa de morosidad (tm).

d. El Volumen de Gastos Operativos

Una IFD puede estar registrando crecimiento real positivo en la cartera de crédito, cobrando tasas de interés de mercado y recuperando sus créditos. Sin embargo, si la institución no es eficiente la calidad de sus servicios se pone en duda. Para que

[27] Solamente han sido seleccionados aquellos proyectos con alta rentabilidad pero con alto riesgo (a mayor rentabilidad mayor riesgo). Asimismo, puede ser que los clientes seleccionados son aquellos que no son sensibles a la tasa de interés porque de todas manera saben que no van pagar sus préstamos.

una institución sea autosostenible, esta debe cobrar tasas de interés que cubran todos sus costos (incluyendo la pérdida de capital por inflación). Consecuentemente, cuando una institución no es eficiente ésta transfiere el costo de su ineficiencia al cliente vía tasa de interés (cuando cobra una tasa de interés que cubre todos sus costos) (Alfaro, 1999).

Generalmente, las IFDs que han sido designadas para beneficiar a pequeños productores se han caracterizado por incurrir en altos costos de operación por dólar prestado (Yaron, 1992a). Los altos costos de operación han sido uno de los factores que no les ha permitido a muchas IFDs ser competitivas y lograr altos niveles de independencia de subsidios.

La eficiencia de BANRURAL S.A. será evaluada mediante los siguientes índices:

- La Razón Gastos Administrativos/Cartera de Crédito Promedio = A/Vc.
- La Razón Gastos Administrativos/Ingresos por Otros Servicios = A/S.
- El Número de Empleados de "Front Office" y el Número de Empleados de "Back Office".
- La Razón Empleados de "Front Office"/Empleados de "Back Office".

e. Los Ingresos por Otros Servicios

Muchas IFDs además de los servicios de crédito (o como complemento de éstos) prestan otros servicios financieros o no financieros. En el pasado estos servicios generalmente eran prestados en forma gratuita o a precio subsidiado el cual no cubría ni los costos variables asociados con la prestación de los servicios. Esta manera de operar en lugar de ayudar a las instituciones a mejorar sus niveles de independencia de subsidios, las perjudicaba. En el pasado muchos de esos servicios eran cubiertos con fondos donados por instituciones internacionales de desarrollo y/o por gobiernos locales. Alguien tiene que pagar la factura de los costos de estos servicios y cuando no existe un donante, un gobierno, ni un cliente que lo haga, quien asume los costos de la prestación de esos servicios es la misma organización (Alfaro, 1999). La generación de ingresos por otros servicios puede ser un indicador de que la institución está respondiendo a otras necesidades de sus clientes y que los servicios son relevantes para los clientes dado que se encuentran dispuestos a pagar por dichos servicios.[28]

Para calcular la relevancia de los ingresos por otros servicios se utilizará la Razón Ingresos por Otros Servicios/Ingresos Totales (S/Y).

[28] Sin embargo, esto hay que verlo con mucha precaución porque puede ser que algunos servicios como capacitación, asistencia técnica, etc. que prestan algunas IFDs, se encuentren atados a los servicios de crédito por lo que el cliente es obligado a tomarlos y pagarlos dado que son un prerequisito para el desembolso de los préstamos.

f. El Mantenimiento del Valor del Capital en Términos Reales

Algunas IFDs han desaparecido debido a que no han tenido la capacidad de mantener el valor de su capital en términos reales. Dos factores tienen un efecto directo negativo en el capital de una IFD: primero, que la institución no sea rentable (la generación de pérdidas) y segundo, la inflación (Alfaro, 1999). Estos dos factores minan o disminuyen el capital de la institución.

La capacidad de la institución para mantener el valor real del capital será evaluada por medio del crecimiento del valor real del capital promedio (crecimiento K/[1+I]).

RESUMEN

El desempeño de BANRURAL S.A. será evaluado en función de su rentabilidad, autosostenibilidad (independencia de subsidios) y alcance (amplitud del alcance, profundidad del alcance y calidad del alcance). Para que una institución como BANRURAL S.A. sea considerada como exitosa tiene que tener un buen desempeño no sólo en términos de rentabilidad sino también en términos de autosostenibilidad y alcance.

A continuación se presenta un resumen de las principales medidas de desempeño que han sido presentadas en este Capítulo.

Medidas de Rentabilidad.

- Rendimiento Sobre los Recursos Propios (RORP)/Rendimiento Sobre la Inversión (ROI).
- Rendimiento Sobre los Recursos Comprometidos (RORC)/Rendimiento Sobre Activos (ROA).

Medidas de Sostenibilidad e Independencia de Subsidios.

- Indice de Sostenibilidad (IS).
- Indice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE).
- Indice de Independencia de Subsidios Implícitos (IISI).

Alcance.

- **Amplitud del Alcance.**
    - Puntos de Servicio (PS).
    - Volumen de Créditos (Vc).
    - Número de Préstamos (N).

- Tasa de Apalancamiento (d).
- Razón Volumen de Pasivos Promedio/Volumen de Cartera de Crédito Promedio (Vp/Vc).
- Razón Volumen de Depósitos Promedio/Volumen de Cartera de Crédito Promedio (Vd/Vc).
- Razón Volumen de Depósitos Promedio/Volumen de Pasivos Promedio (Vd/Vp).

- **Profundidad del Alcance.**

  - Concentración Geográfica de las Colocaciones de Crédito (Cc).
  - Concentración Geográfica de las Captaciones de Depósitos (Cd).
  - Tamaño Promedio de los Préstamos (p).
  - Razón Tamaño Promedio de los Préstamos/PIB per per (p/PIB per cápita).
  - Tamaño Promedio de los Depósitos (d).
  - Razón Tamaño Promedio de los Depósitos/PIB per cápita (d/PIB per cápita).

- **Calidad del Alcance.**

  - Crecimiento del Volumen de Servicios.
    - Crecimiento del Volumen de Cartera Promedio de Crédito en Términos Reales (Crecimiento Vc/[1+I]).
    - Crecimiento del Volumen de Pasivos Promedio en Términos Reales (Crecimiento Vp/[1+I]).
    - Crecimiento del Volumen de Depósitos Promedio en Términos Reales (Crecimiento Vd/[1+I]).

  - Las Tasas de Interés Efectivas.
    - Tasa de Interés Activa Efectiva (ia).
    - Tasa de Interés Pasiva Efectiva (ip).

  - Las Recuperaciones.
    - Tasa de Pérdidas por Cuentas Incobrables (tp).
    - Porcentaje de Cartera en Mora (tm).

  - La Eficiencia.
    - La Razón de Gastos Operativos/Volumen de la Cartera de Crédito Promedio (CO/Vc).
    - La Razón Gastos Operativos/Volumen de Ingresos por Otros Servicios (CO/S).
    - La Razón Personal de "Front Office"/Personal de "Back Office" (Fo/Bo).

- La Generación de Ingresos por Otros Servicios.
  - Ingresos por Otros Servicios (S).
  - La razón Ingresos por Otros Servicios/Ingresos Totales (S/Y).

- El Mantenimiento del Valor Real del Capital.
  - Crecimiento del Capital en Términos Reales (crecimiento K/[1+I]).

CAPITULO SEIS
EVALUACION DE DESEMPEÑO: RESULTADOS (PERIODO 1998-2001)

En el pasado, en distintos países, han sido emprendidos muchos procesos de transformación y modernización de bancos públicos de desarrollo. La mayoría de ellos, desafortunadamente, han fracasado. Esto ha hecho que actualmente exista mucho escepticismo entre académicos y "practitioners" sobre este tipo de procesos.

Contrario a estas experiencias de fracaso, el proceso de transformación y privatización de BANDESA en BANRURAL S.A. ha sido todo un éxito y de acuerdo con algunos observadores, único en su género debido a sus resultados y a las condiciones económicas, sociales, políticas, y principalmente culturales del medio ambiente guatemalteco en el cual se ha tenido que implementar.

Durante sus primeros cuatro años de operaciones (período 1998-2001) BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante no sólo en términos de rentabilidad sino también en términos de autosostenibilidad y alcance. A continuación se presentan los principales resultados del banco en términos de rentabilidad, autosostenibilidad (independencia de subsidios) y alcance durante sus primeros cuatro años de operaciones.

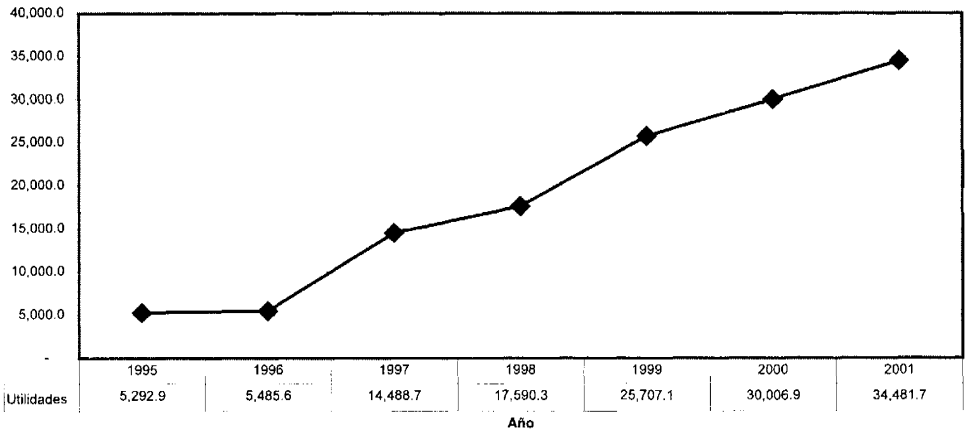
I. RENTABILIDAD

Algunas IFDs, principalmente algunos Bancos Públicos de Desarrollo, muy a menudo registran pérdidas en sus estados financieros. Estas pérdidas, en el caso de los Bancos Públicos de Desarrollo, son generalmente cubiertas por el estado.[29] Esto hace que estas instituciones finalmente terminen siendo liquidadas.

Contrario a muchas IFDs, BANRURAL S.A. durante los últimos años ha registrado un incremento realmente significativo y sostenible en sus utilidades. Estás se han más que duplicado durante los últimos cuatro años, pasando de 14,488.7 miles de quetzales en 1997 (año base) a 34,481.7 miles de quetzales en 2001.

[29] Por ejemplo, en el caso de un Banco Público de Desarrollo que fue liquidado a finales de la década de los noventa en un país latinoamericano, algunos funcionarios de gobierno afirman que las pérdidas anuales de esa institución eran equivalentes al presupuesto del Ministerio de Educación de ese país.

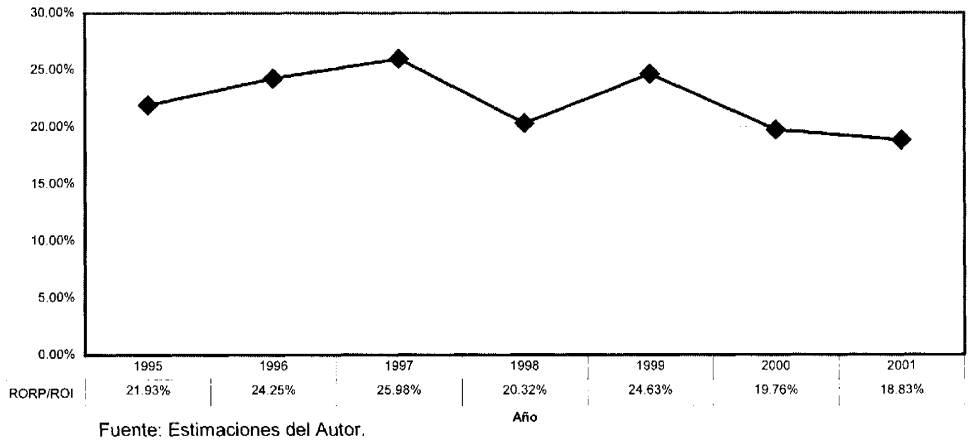
Gráfico No. 1
BANRURAL S.A.
Volumen de Utilidades
(En Miles de Quetzales)



Fuente: BANRURAL S.A.

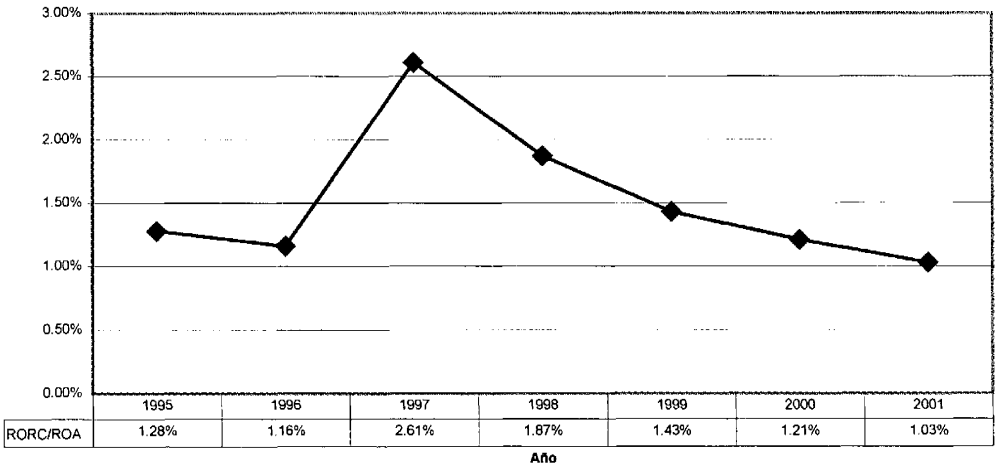
En términos de rentabilidad, aunque el comportamiento del índice de Rendimiento Sobre la Inversión (ROI) ha sido errático y la tendencia del índice de Rendimiento Sobre Activos (ROA) ha sido decreciente, BANRURAL S.A. se ha convertido en uno de los bancos más rentables del sistema bancario guatemalteco: el tercer banco más rentable en términos del ROI (con un ROI de 18.83% en 2001).

Gráfico No. 2
BANRURAL S.A.
RORP/ROI



Fuente: Estimaciones del Autor.

Gráfico No. 3
BANRURAL S.A.
RORC/ROA



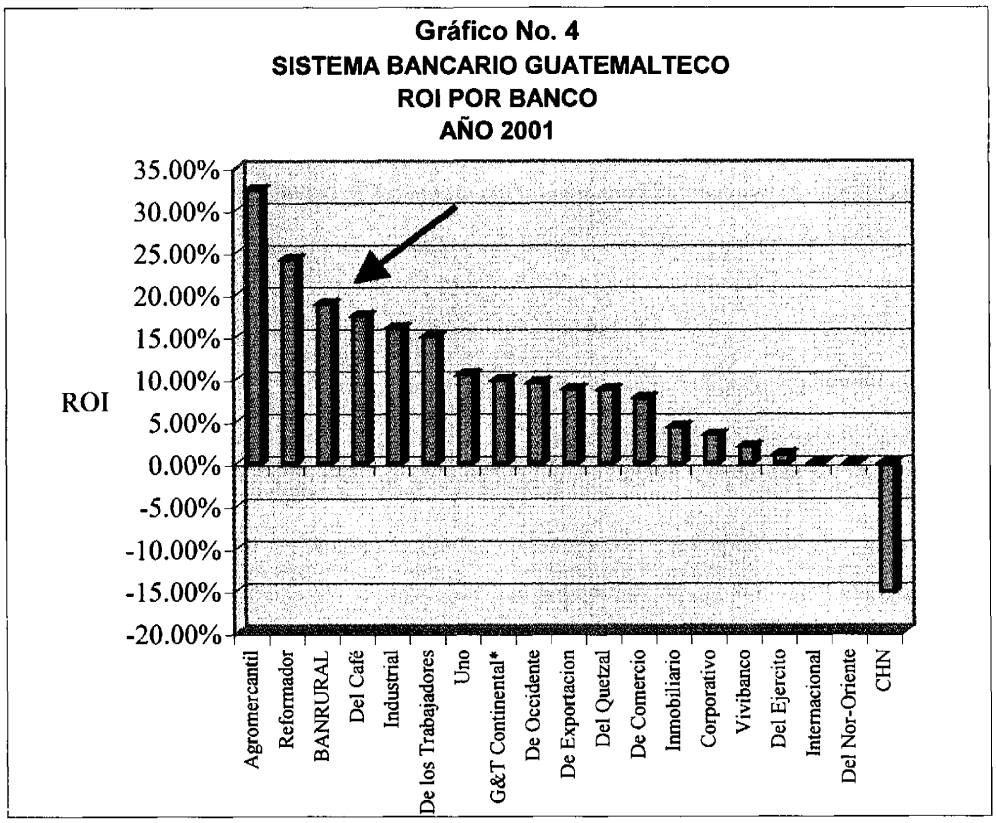
Fuente: Estimaciones del Autor.

En Rendimiento Sobre la Inversión BANRURAL S.A. tan sólo es superado por el Banco Agromercantil S.A y el Banco Reformador S.A., los cuales registraron un ROI de 32.26% y 24.16% respectivamente en 2001.

Cuadro No. 12
Sistema Bancario Guatemalteco
ROI de los Diez Bancos más Rentables
Año: 2001

BANCO	ROI %
Agromercantil S.A.	32.26
Reformador S.A.	24.16
BANRURAL S.A.	18.83
Del Café S.A.	17.39
Industrial S.A.	15.97
De los Trabajadores	14.94
Uno S.A.	10.46
G&T Continental	9.85
De Occidente S.A.	9.53
De Exportaciones	8.74

Fuente: Estimaciones del Autor con base en datos del Banco de Guatemala.



Fuente: Estimaciones del Autor con base en Datos del Banco de Guatemala.

En Rendimiento Sobre la Inversión, en el año 2001, BANRURAL S.A. supera a varios bancos de prestigio y abolengo en el sistema bancario guatemalteco entre los que se encuentran: el Banco del Café S.A., el Banco Industrial S.A., el Banco Uno S.A., el Banco G&T Continental, el Banco de Occidente S.A., y el Banco de Exportaciones.

La rentabilidad registrada por BANRURAL S.A. reafirma lo encontrado por el autor en otros estudios de IFDs exitosas: (a) que la prestación de servicios financieros para los pobres puede ser rentable, (b) que para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y del área rural es necesario que las instituciones sean rentables, y (c) que las IFDs pueden y deben moverse de una estrategia de organizaciones "sin fines de lucro" a una estrategia de organizaciones "sin fines de pérdida".

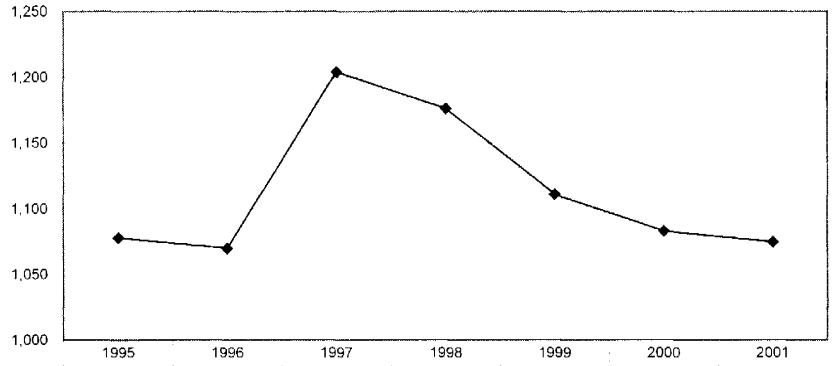
II. AUTOSOSTENIBILIDAD

Contrario a muchas instituciones financieras de desarrollo, BANRURAL S.A durante el período 1998-2001 no sólo ha sido una institución bancaria rentable sino también autosostenible o independiente de subsidios explícitos: sus Indices de Sostenibilidad (IS) e Independencia de Subsidios Explícitos (IISE) han sido

mayores que 1 lo cual indica que genera más ingresos que gastos y que no depende de subsidios explícitos para sobrevivir.[30]

Como se puede observar el IS es igual al IISE debido a que BANRURAL S.A. no recibe subsidios explícitos para operar.

Gráfico No. 5
BANRURAL S.A.
Indice de Sostenibilidad (IS) / Indice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE)



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Indice de Sostenibilidad (IS) / Indice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE)	1,078	1,070	1,204	1,176	1,111	1,083	1,075

Año

Fuente: Estimaciones del Autor

III. ALCANCE

Algunas IFDs registran muy buenos resultados en términos de rentabilidad y autosostenibilidad. Sin embargo, su desempeño deja mucho que desear en términos de alcance (amplitud, profundidad y calidad de su alcance).

BANRURAL S.A. durante el período 1998-2001 no sólo ha sido rentable y autosostenible sino también ha cumplido con su misión de carácter social al obtener muy buenos resultados en términos de amplitud, profundidad y calidad de alcance.

A continuación se presentan los principales resultados de BANRURAL S.A. durante le período 1998-2001 en términos de amplitud, profundidad y calidad de alcance.

[30] En este estudio solamente se han estimado el Indice de Sostenibilidad (IS) y el Indice de Independencia de Subsidios Explícitos (IISE). El Indice de Independencia de Subsidios Implícitos (IISI) no ha sido estimado debido a falta de información para estimar el total de subsidios implícitos.

1. AMPLITUD DEL ALCANCE

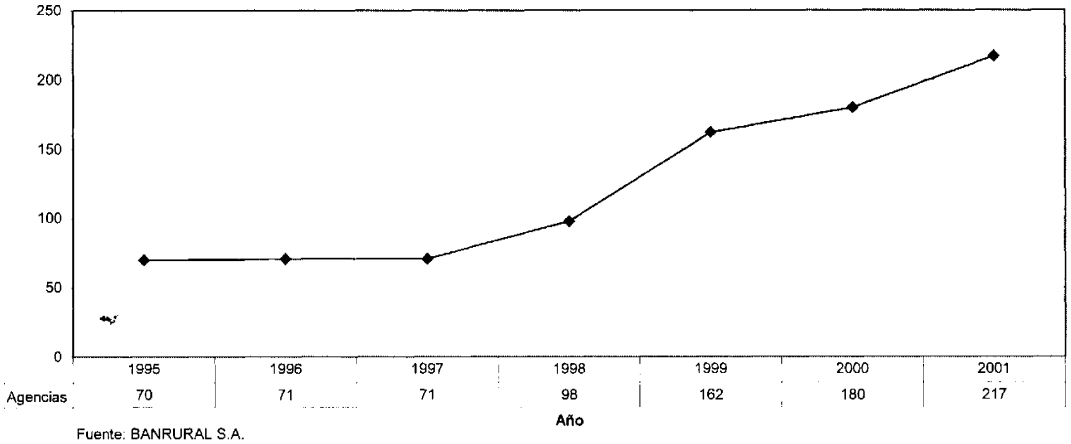
Con pocas excepciones notables, la mayoría de intentos por brindar servicios financieros a través de IFDs solamente han logrado que un número reducido de personas reciban préstamos y en términos generales la función más importante de las instituciones financieras (la intermediación financiera) se ha ignorado completamente (Adams, 1995; Vogel, 1990).

BANRURAL S.A., por el contrario, ha demostrado que si es posible prestar servicios de crédito a una cantidad significativa de clientes y movilizar grandes cantidades de ahorros (especialmente de pequeños ahorrantes). A continuación se presentan los principales resultados de BANRURAL S.A. en distintas variables que miden la amplitud de su alcance.

A. COBERTURA

Contrario a algunos Bancos Públicos de Desarrollo que en los últimos años han sido liquidados o han reducido su cobertura geográfica, BANRURAL S.A. la ha incrementado significativamente. Del 31 de diciembre de 1997 (fecha base) al 31 de diciembre de 2001 BANRURAL S.A. multiplicó por 3.0563 veces su número de puntos de servicio, pasando de 71 puntos de servicio en diciembre de 1997 a 217 puntos de servicio en diciembre de 2001 y 245 puntos de servicio en noviembre de 2002. Esto lo ha convertido en el banco con mayor cobertura en Guatemala y en el banco con más puntos de servicio a nivel nacional en los países de la región.

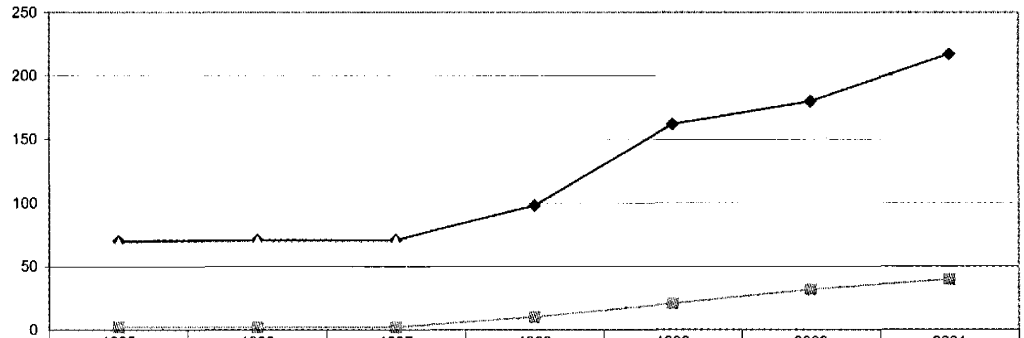
Gràfico No. 6
BANRURAL S.A.
Número de Puntos de Servicio



Fuente: BANRURAL S.A.

El mayor crecimiento de puntos de servicio se ha dado en el área rural. A finales de 2001, de los 217 puntos de servicio de BANRURAL S.A., 40 (18.43%) se encontraban localizados en el área metropolitana. Los 177 (81.57%) puntos de servicio restantes se encontraban localizados en el interior del país. Esto demuestra el enfoque del banco en el área no metropolitana, especialmente en el área rural.

Gráfico No. 7
BANRURAL S.A.
Puntos de Servicio en el Area No Metropolitana y en el Area Metropolitana



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total	70	71	71	98	162	180	217
Metropolitana	2	2	2	10	21	32	40
No Metropolitana	68	69	69	88	141	148	177

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

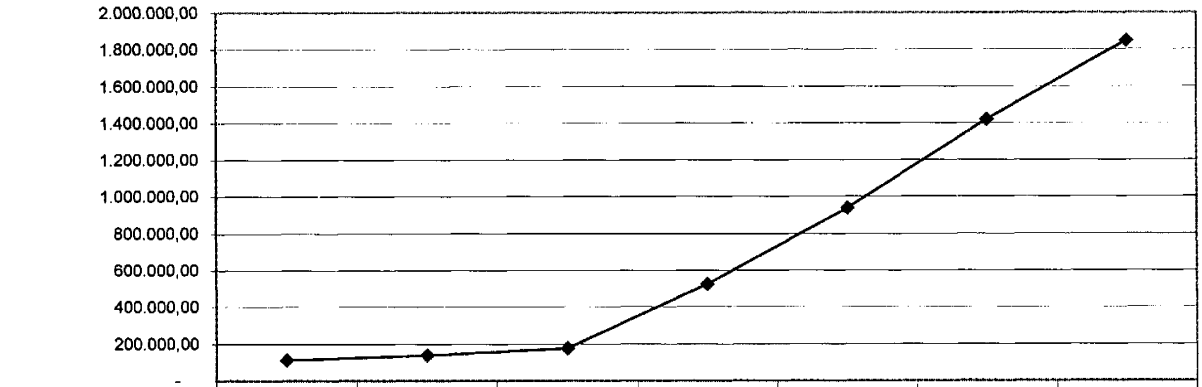
La amplia cobertura y distribución estratégica de sus puntos de servicio le ha permitido a BANRURAL S.A. dar acceso a servicios financieros a distintos segmentos de clientes no sólo del área metropolitana sino, lo que es más importante, del interior del país—especialmente del área rural--. Asimismo, la amplia cobertura y distribución geográfica de sus puntos de servicio ha sido clave para la masificación de los servicios financieros de BANRURAL S.A. y la intermediación financiera entre el área metropolitana y el área no metropolitana.

Después de BANRURAL S.A los bancos con mayor cobertura son el Banco del Café S.A., el Banco G&T Continental, el Banco Industrial S.A. y el Banco Agromercantil de Guatemala S.A. con aproximadamente 161, 134, 102, y 77 puntos de servicio correspondientemente al 31 de diciembre de 2001.

B. AMPLITUD DE LOS SERVICIOS DE CREDITO

El monto de créditos otorgados por BANRURAL S.A. ha tenido un crecimiento realmente impresionante en los últimos años pasando de 176,169.15 miles de Quetzales en 1997 a 1,846.760.20 miles de Quetzales en 2001.

Gráfico No. 8
BANRURAL S.A.
Monto de Créditos Otorgados
(En Miles de Quetzales)



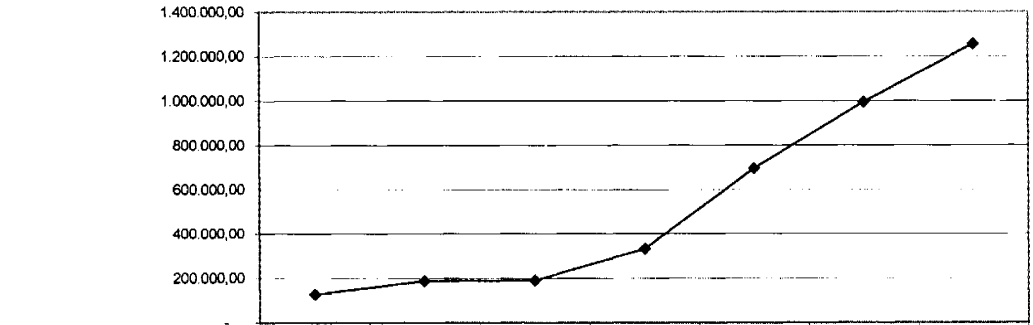
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
onto de Créditos Otorgados	113.659,60	137.979,69	176.169,15	525.402,13	938.773,40	1.421.005,30	1.846.760,20

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

Asi mismo, el volumen promedio de la cartera de crédito de BANRURAL S.A. también ha tenido un crecimiento significativo—éste se ha más que sextuplicado de 1997 (año base—190,406.20 miles de Quetzales) a 2001 (1,256,186.65 miles de Quetzales).

Gráfico No. 9
BANRURAL S.A.
Volumen Promedio de la Cartera Bruta
(En Miles de Quetzales)



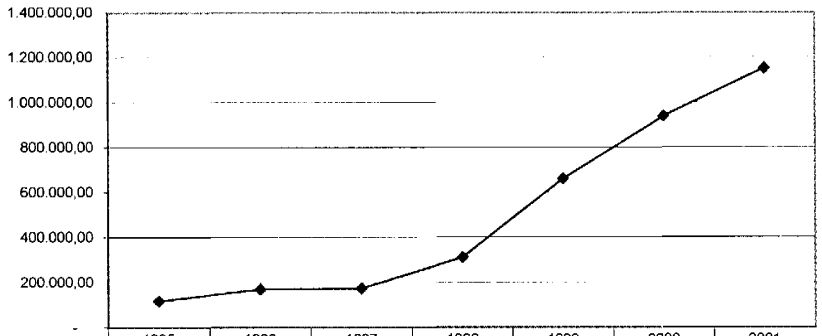
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Volumen Promedio de la Cartera Bruta	127.750,30	187.901,75	190.406,20	332.913,10	695.299,25	993.913,05	1.256.186,65

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

El crecimiento de la cartera de crédito no sólo ha sido en términos corrientes sino también en términos reales.

Gráfico No. 10
BANRURAL S.A.
Valor de la Cartera Promedio en Términos Reales
(En Miles de Quetzales)



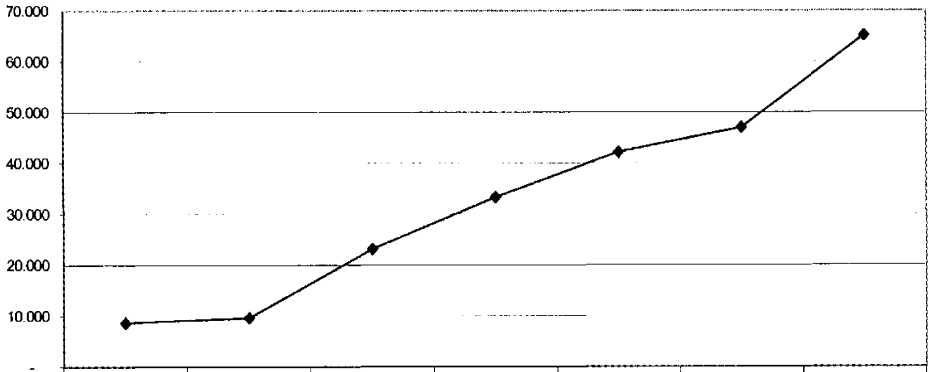
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Valor de la Cartera Promedio en Términos Reales	117.774,78	169.189,40	174.268,90	312.271,93	660.930,85	937.742,29	1.152.464,82

Fuente: BANRURAL S.A.

Año

En cuanto al número de créditos, éste se ha casi triplicado de 1997 (23,200 créditos) a 2001 (65,172 créditos), lo cual ha contribuido a que un número significativo de personas se beneficien directa o indirectamente del acceso a los servicios de crédito prestados por BANRURAL S.A..

Gráfico No. 11
BANRURAL S.A.
Número de Créditos



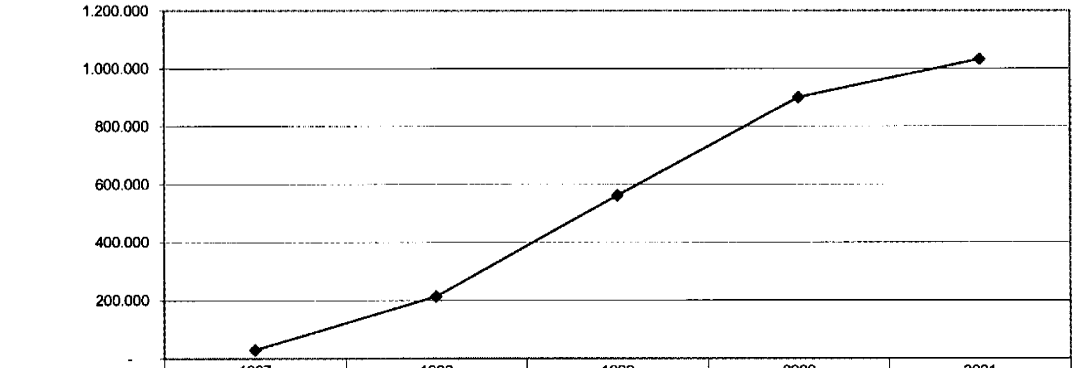
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Número de Créditos	8.634	9.635	23.200	33.299	42.203	47.011	65.172

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

El número de personas beneficiadas se ha incrementado en más de 35 veces de 1997 (29,482 personas beneficiadas) a 2001 (1,033,076 personas beneficiadas).

Gráfico No. 12
BANRURAL S.A.
Número de Personas Beneficiadas



	1997	1998	1999	2000	2001
Personas Beneficiadas	29.482	214.149	562.756	899.370	1.033.076

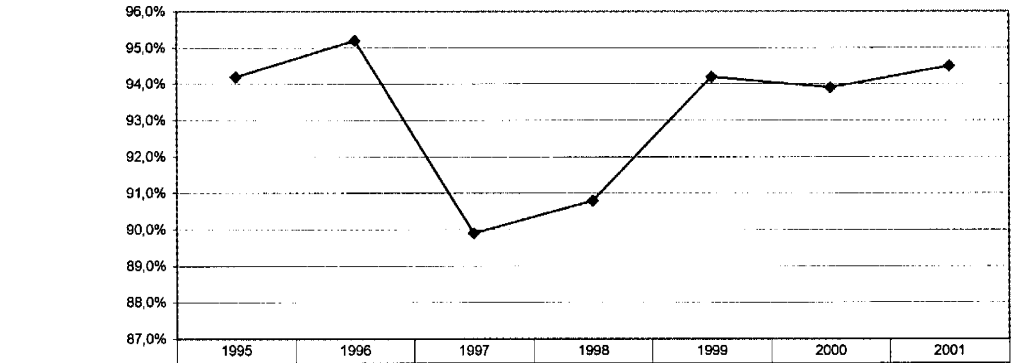
Fuente: BANRURAL S.A.

Año

C. AMPLITUD DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACION FINANCIERA

Generalmente, las IFDs se han caracterizado por registrar bajos niveles de apalancamiento (poco acceso a mercados financieros), lo cual no les permite contar con suficientes recursos para el otorgamiento de servicios de crédito (Alfaro, 1999). BANRURAL S.A., por el contrario, durante los últimos años ha tenido un buen desempeño en términos de intermediación financiera. Esto lo evidencia la razón de apalancamiento registrado por el banco la cual se ha incrementado de 89.9% en 1997 a 94.5% en 2001 y el volumen de pasivos promedio el cual se ha más que sextuplicado de 1997 (498,495.15 miles de Quetzales) a 2001 (3,158,527.00 miles de Quetzales).

Gráfico No. 13
BANRURAL S.A.
Razón de Apalancamiento



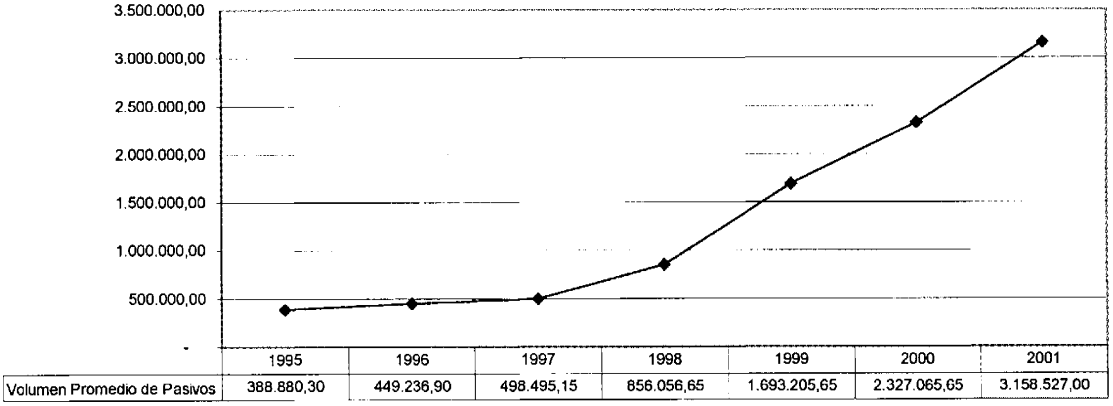
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Razón de Apalancamiento	94,2%	95,2%	89,9%	90,8%	94,2%	93,9%	94,5%

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Esto demuestra que durante los últimos años no sólo los depositantes sino también otras fuentes de financiamiento han tenido confianza en la institución.

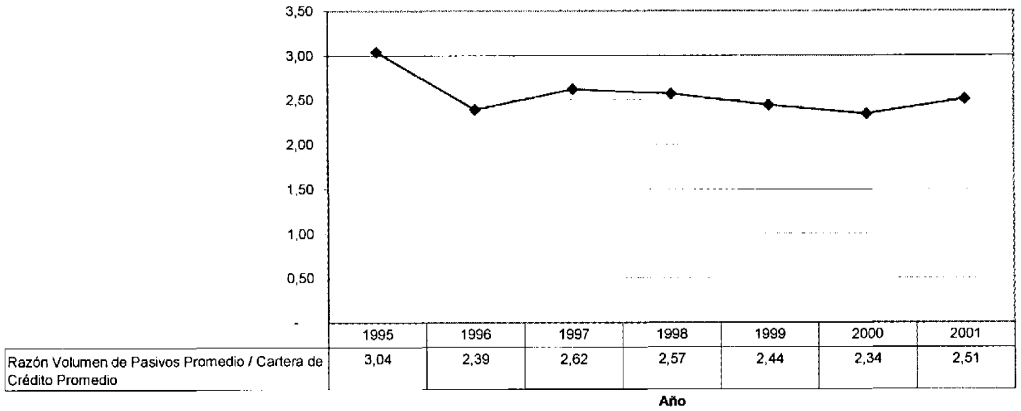
Gráfico No. 14
BANRURAL S.A.
Volumen Promedio de Pasivos
(En Miles de Quetzales)



Fuente: BANRURAL S.A.

Asimismo, la razón volumen de pasivos promedio/cartera de crédito promedio es de 2.51 en 2001. Esto indica que por cada Quetzal prestado, el banco ha contado con 2.51 Quetzales en concepto de pasivos lo cual significa que la cartera de pasivos cubre ampliamente la cartera de créditos.

Gráfico No. 15
BANRURAL S.A.
Razón Volumen de Pasivos Promedio / Cartera de Crédito Promedio



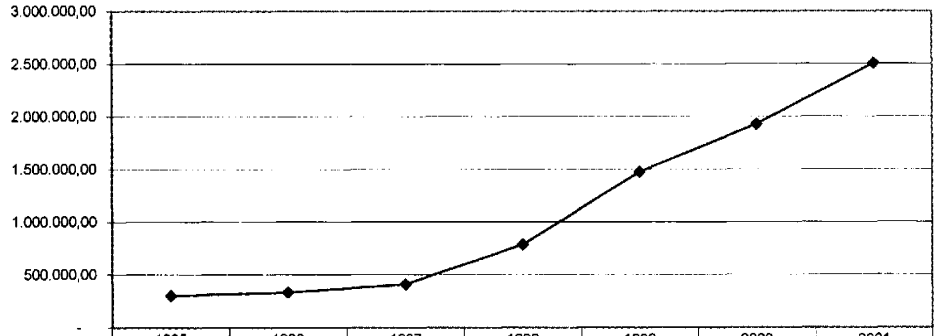
Fuente: Estimaciones del Autor.

Aunque en 2002 esta razón se incrementó, la misma tiene una tendencia decreciente. Esto demuestra que BANRURAL S.A. de 1997 a 2001 ha mejorado su desempeño en términos de intermediación financiera (ha incrementado su efectividad en la colocación de los recursos captados).

D. AMPLITUD DE LOS SERVICIOS DE DEPOSITOS

Uno de los aspectos en que generalmente han fracasado muchas IFDs es en la movilización de depósitos. Muchas de ellas, especialmente aquellas que no están autorizadas para movilizar recursos del público en la forma de depósitos, generalmente se han circunscrito a canalizar o intermediar recursos de agencias internacionales de desarrollo. BANRURAL S.A., por el contrario, de 1997 a 2001 sextuplicó el volumen promedio de la cartera de depósitos al pasar de 408,879.05 miles de Quetzales en 1997 a 2,504,849.45 miles de Quetzales en 2001.

Gráfico No. 16
BANRURAL S.A.
Volumen Promedio de Depósitos
(En Miles de Quetzales)

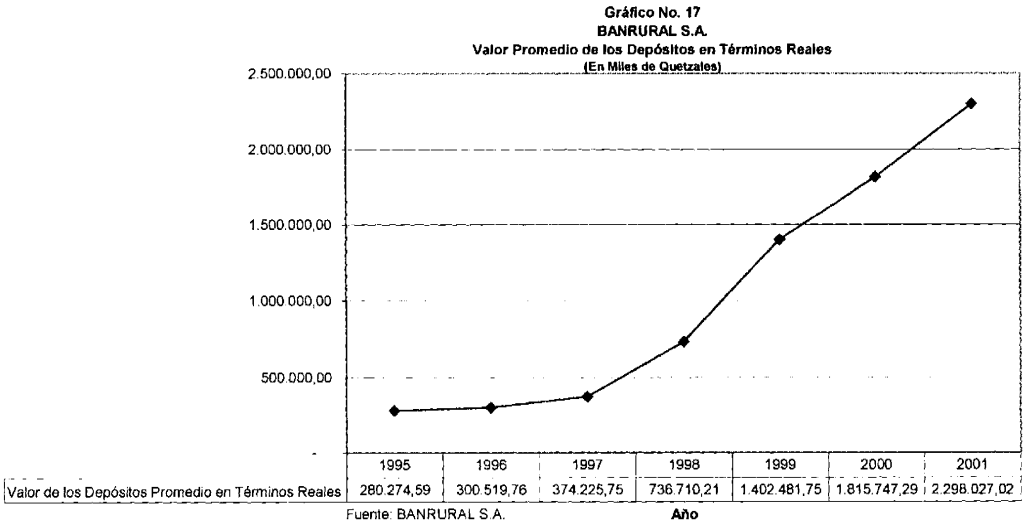


	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Volumen Promedio de Depósitos	304.013,85	333.757,25	408.879,05	785.406,75	1.475.410,80	1.924.510,55	2.504.849,45

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

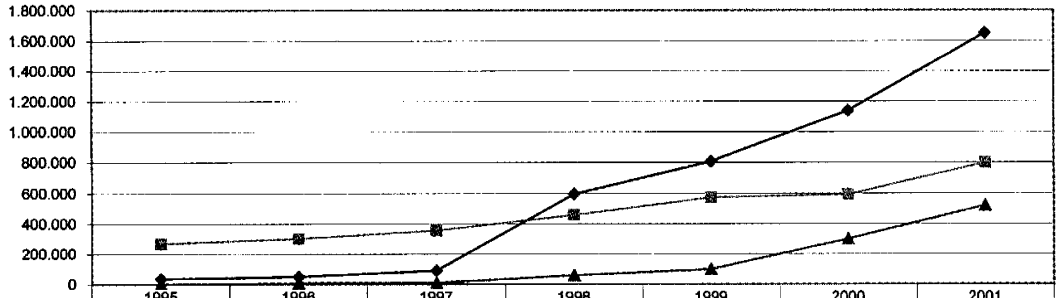
El crecimiento de la cartera de depósitos ha sido no sólo en términos corrientes sino también en términos reales.



Esto también demuestra que los cuenta habientes han tenido confianza en BANRURAL S.A. y consecuentemente han depositado sus recursos en la institución. Esto es mucho más meritorio porque se ha dado en un período en que el público ha perdido confianza en el sistema financiero del país debido a la quiebra de distintas instituciones financieras y a los problemas de liquidez y solvencia que han afrontado otras.

La cartera de depósitos se encuentra constituida por depósitos a la vista, depósitos de ahorro, depósitos a plazo, y otros. Los tres primeros se han incrementado significativamente durante los últimos años. Hasta 1997 los depósitos de ahorro fueron el principal medio de movilización de ahorros. A partir de 1998, año en que empieza a operar BANRURAL S.A. los depósitos a la vista se empiezan a incrementar significativamente y sustituyen a los depósitos de ahorro como principal medio de movilización de depósitos. En 2001 el volumen de depósitos a la vista movilizado por BANRURAL S.A. más que duplica el volumen de depósitos de ahorro. Esto le ha permitido a BANRURAL S.A. captar recursos a un menor costo.

Gráfico No. 18
BANRURAL S.A.
Volumenes de Depósitos a la Vista, de Ahorro y a Plazo
(En Miles de Quetzales)



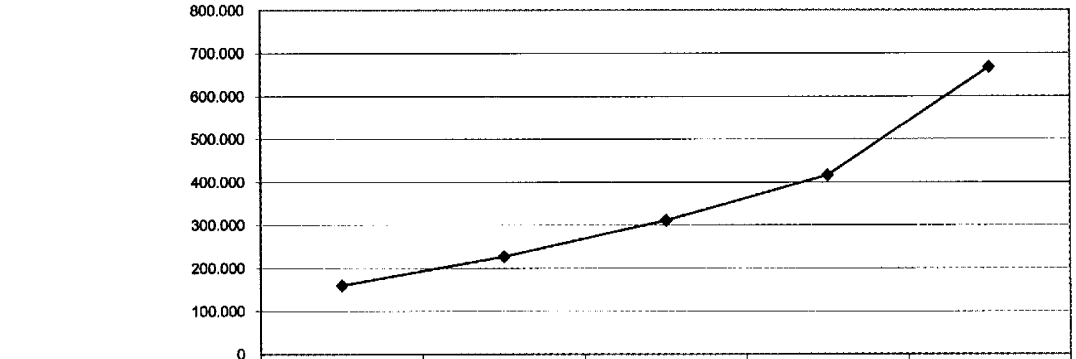
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
A la vista	34.250,7	50.297,1	89.934,6	595.526,6	806.273,6	1.136.913,7	1.650.212,6
Ahorro	268.367,9	301.289,5	355.021,5	458.880,9	572.334,9	593.639,3	797.371,0
A plazo	536,9	7.951,6	9.227,5	57.821,2	98.083,7	296.829,3	519.635,5

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

En cuanto al número de cuentas de ahorro, éste se ha más que triplicado de 1998 a 2001 al pasar de 183,621 cuentas en 1998 a 667,778 cuentas en 2001.

Gráfico No. 19
BANRURAL S.A.
Número de Cuentas de Ahorro



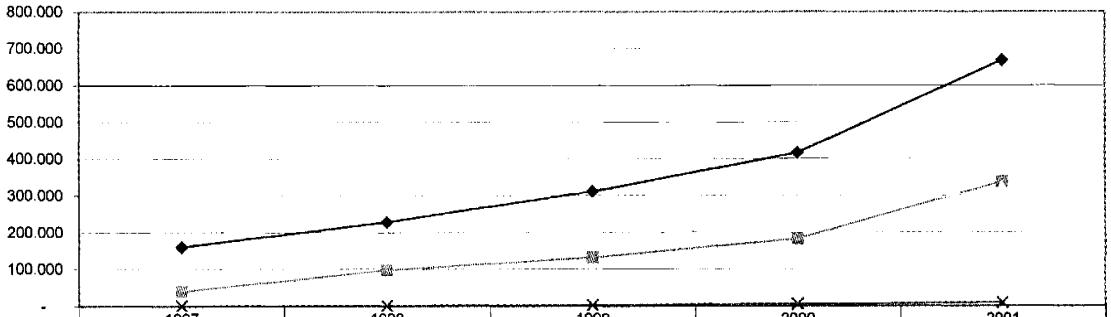
	1997	1998	1999	2000	2001
Número de Cuentas de Ahorro	159.430	226.837	310.546	415.786	667.778

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

De los distintos tipos de cuentas, el número de cuentas de depósitos a la vista es el que más se ha incrementado durante los últimos dos años. Este se ha más que duplicado de 1999 a 2001.

Gráfico No. 20
BANRURAL S.A.
Número de Cuentas a la Vista, de Ahorro y a Plazo



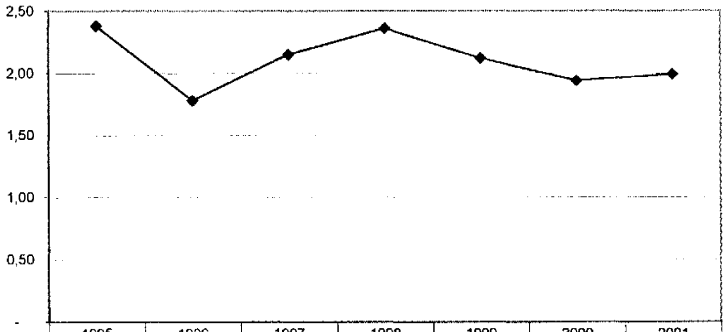
	1997	1998	1999	2000	2001
Total	159.430	226.837	310.546	415.786	667.778
A la Vista	39.420	96.161	130.837	181.320	336.926
Ahorro	119.928	129.527	177.760	229.406	322.602
A Plazo	82	1.149	1.949	5.060	8.250

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

Asimismo, el volumen de depósitos promedio cubre en casi dos veces el volumen de cartera promedio lo cual indica que por cada Quetzal prestado han existido casi dos Quetzales en concepto de depósitos.

Gráfico No. 21
BANRURAL S.A.
Razón Volumen de Depósitos Promedio / Cartera de Crédito Promedio



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Razón Volumen de Depósitos Promedio / Cartera de Crédito Promedio	2,38	1,78	2,15	2,36	2,12	1,94	1,99

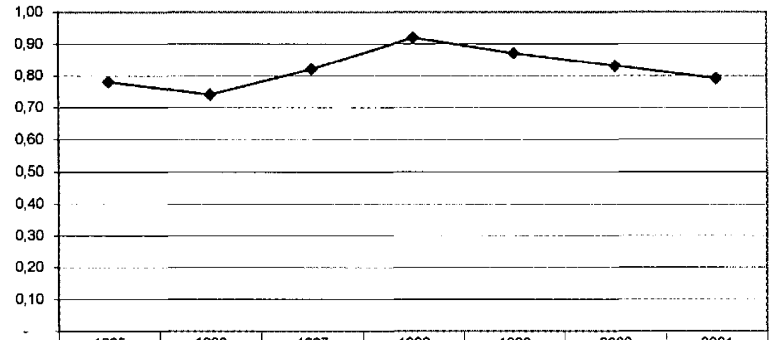
Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Esto demuestra que la cartera de depósitos ha sido suficientemente amplia para financiar la cartera de crédito, lo cual es un buen indicador del amplio alcance de BANRURAL S.A. en sus servicios de intermediación financiera.

Por otra parte, durante los últimos años más del 79% de los pasivos de BANRURAL S.A. se encuentra constituido por depósitos.

Gráfico No. 22
BANRURAL S.A.
Razón Volumen de Depósitos Promedio / Pasivos Promedio



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Razón Volumen de Depósitos Promedio / Pasivos Promedio	0,78	0,74	0,82	0,92	0,87	0,83	0,79

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Esto demuestra una gran capacidad por parte del banco en la movilización de depósitos y un alcance amplio en la prestación de servicios de intermediación financiera, variables en las cuales otros bancos similares han tenido un desempeño bastante pobre.

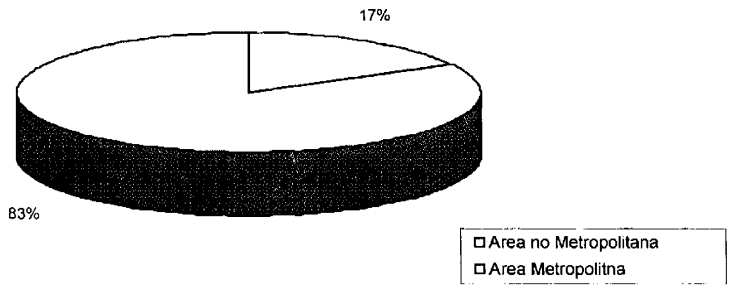
2. PROFUNDIDAD DEL ALCANCE

Generalmente, se ha criticado a muchas IFDs por su incapacidad para proveer acceso a servicios financieros a una cantidad significativa de clientes pobres (Adams, 1995). Muchas IFDs, principalmente muchos Bancos Públicos de Desarrollo o Fomento Agrícola, se han caracterizado por concentrar su cartera de crédito en una cantidad reducida de clientes política y económicamente influyentes que podrían ser mejor atendidos por otras instituciones del sistema financiero formal (Vogel, 1990). Los pobres, especialmente del área rural, han sido olvidados y no han tenido acceso a servicios financieros del sistema financiero formal.

Contrario a muchas IFDs, especialmente Bancos Públicos de Desarrollo, que no han logrado cumplir con su misión de dar acceso a servicios financieros a clientes de escasos recursos económicos, BANRURAL S.A. ha tenido mucho éxito en este particular dando acceso a servicios financieros a una gran cantidad de personas de bajos ingresos en el área metropolitana y no metropolitana de Guatemala.

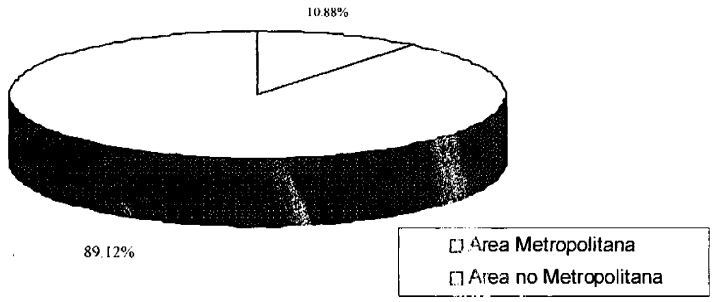
Mientras que el 83% de los créditos del sistema bancario se concentra en el área metropolitana de Guatemala, en BANRURAL S.A. el 89.12% de los créditos se concentra en el área no metropolitana.

Gráfico No. 23
SISTEMA BANCARIO DE GUATEMALA
Porcentaje del Monto de Créditos Concedidos por Area
Año 2001



Fuente: BANRURAL S.A.

Gráfico No. 24
BANRURAL S.A.
Porcentaje del Monto de Créditos Concedidos por Area
Año 2001

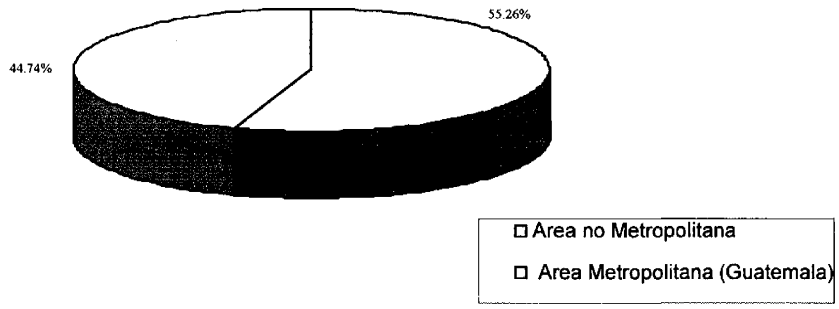


Fuente: BANRURAL S.A.

Esto demuestra que BANRURAL S.A. está contribuyendo a disminuir el "sesgo urbano" y está dando acceso a servicios financieros a personas del interior del país.

Con relación a los depósitos, el 55.26% del volumen de depósitos de BANRURAL S.A. es captado en el área metropolitana y el 44.74% en el área no metropolitana.

Gráfico No. 25
BANRURAL S.A.
Porcentaje del Volumen de Depósitos por Area
Año 2001

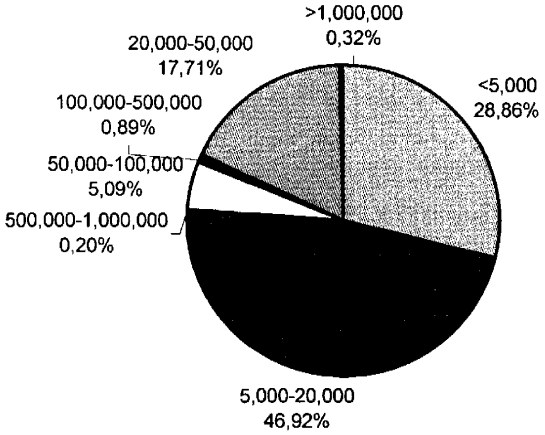


Fuente: BANRURAL S.A.

Esto indica que BANRURAL S.A. está captando recursos en el área metropolitana y los está canalizando al área no metropolitana, principalmente al área rural en donde vive la mayoría de personas de escasos recursos económicos de Guatemala.

Por otra parte, el 75.78% del número de créditos ha sido otorgado por un monto igual o menor a 20,000 Quetzales (aproximadamente US$ 2,596.95) y el 28.86% del número de créditos ha sido concedido por un monto igual o menor a 5,000 Quetzales (aproximadamente US$ 649.24).

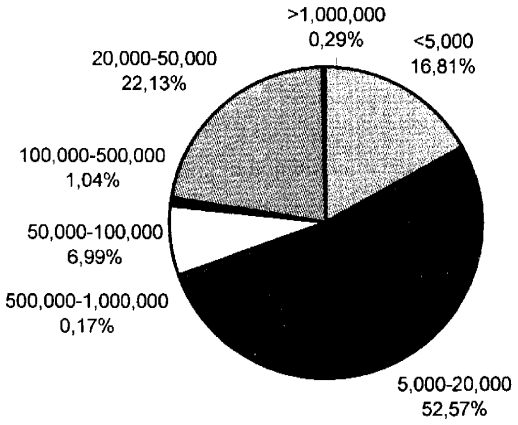
Gráfico No. 26
BANRURAL S.A.
Créditos por Monto
Porcentaje
Año: 2001



Fuente: BANRURAL S.A.

Con fondos bancarios el 69.38% del número de créditos ha sido concedido por un monto igual o menor a 20,000 Quetzales y el 16.81% de los créditos ha sido concedido por un monto igual o menor a 5,000 Quetzales.

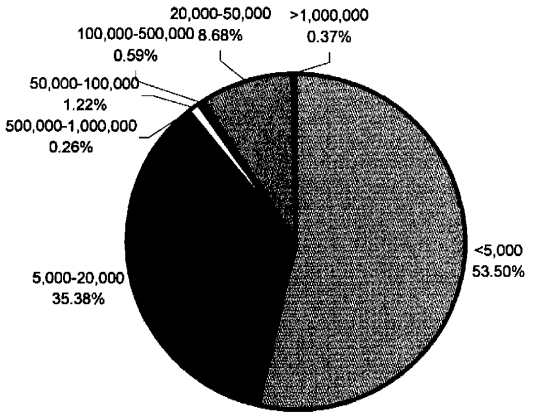
Gráfico No. 27
BANRURAL S.A.
Fondos Bancarios: Créditos por Monto
Porcentaje
Año: 2001



Fuente: BANRURAL S.A.

Con fondos de fideicomisos el 88.88% del número de créditos ha sido concedido por un monto igual o menor a 20,000 Quetzales y el 53.50% ha sido concedido por un monto igual o menor a 5,000 Quetzales.

Gráfico No. 28
BANRURAL S.A.
Fondos de Fideicomiso: Créditos Concedidos
Porcentaje
Año: 2001

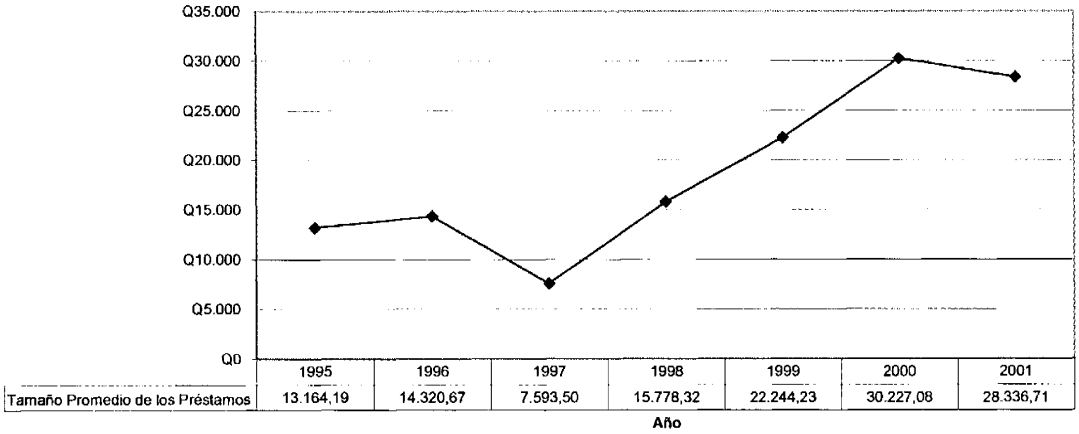


Fuente: BANRURAL

Esto indica que BANRURAL S.A. está dando acceso a servicios de crédito a personas de escasos recursos económicos dado que existe una alta asociación entre créditos de montos pequeños y personas de escasos recursos económicos.

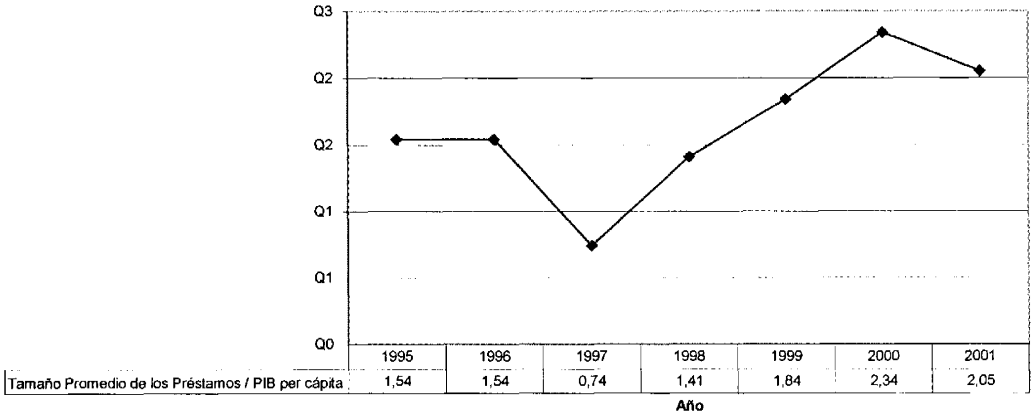
Sin embargo, de 1997 a 2000 el tamaño promedio de los préstamos y la relación tamaño promedio de los préstamos/PIB per cápita se incrementaron de 7,593.50 Quetzales (US$ 985.00) a 30,227.08 Quetzales (US$ 3,924.91) y de 0.74 a 2.34 respectivamente. Luego en 2001 el tamaño promedio de los préstamos y la relación tamaño promedio de los préstamos/PIB per cápita se redujeron a 28,336.71 Quetzales (US$ 3,679.45) y 2.05 respectivamente.

Gráfico No. 29
BANRURAL S.A.
Tamaño Promedio de los Préstamos



Fuente: Estimaciones del Autor.

Gráfico No. 30
BANRURAL S.A.
Tamaño Promedio de los Préstamos / PIB Per Cápita

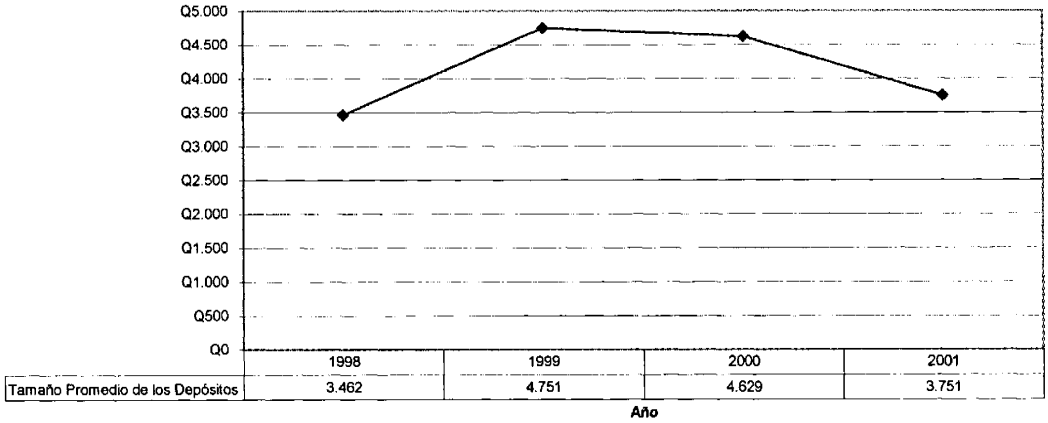


Fuente: Estimaciones del Autor.

Esto indica, por una parte, que BANRURAL S.A. durante los últimos años ha tendido a perder profundidad en su alcance (aunque en el último año realmente ganó profundidad) y por otra parte que ha ido adaptando el tamaño de sus de sus créditos a las necesidades de sus clientes (otorgando mayores montos de acuerdo con las necesidades de los clientes). El mejoramiento del desempeño de BANRURAL S.A. en términos de profundidad durante el 2001 puede ser resultado de la profundización que ha tenido su programa de Microempresa.

En cuanto al tamaño promedio de los depósitos, éste se ha reducido de 4,751.00 Quetzales en 1999 a 3,751.00 Quetzales en 2001.

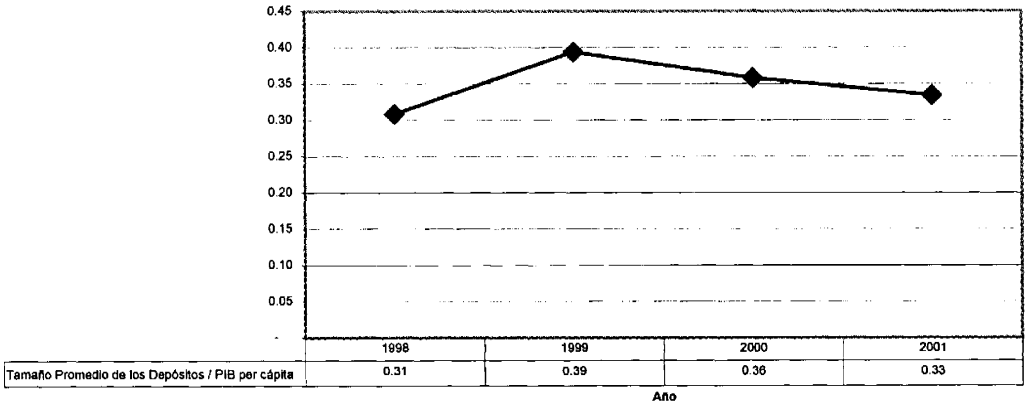
Gráfico No. 31
BANRURAL S.A.
Tamaño Promedio de los Depósitos



Fuente: Estimaciones del Autor.

Esto indica que BANRURAL S.A. está mejorando la profundidad de su alcance en la movilización de depósitos, es decir, dando acceso a servicios de ahorro a personas de escasos recursos económicos. Esto lo reafirma el hecho de que la relación tamaño promedio de los depósitos/PIB per cápita es mucho menor que 1 (0.33 en 2001) y ha tenido una tendencia decreciente en los últimos años.

Gráfico No. 32
BANRURAL S.A.
Tamaño Promedio de los Depósitos / PIB Per Cápita



Fuente: Estimaciones del Autor.

Los datos anteriores demuestran que BANRURAL S.A. ha estado cumpliendo con su función social de dar acceso a servicios financieros a personas de escasos recursos económicos que probablemente no tienen acceso a servicios

financieros del sistema financiero formal. Este desempeño hace que BANRURAL S.A. sea catalogada como una institución con alcance profundo.

3. CALIDAD DEL ALCANCE

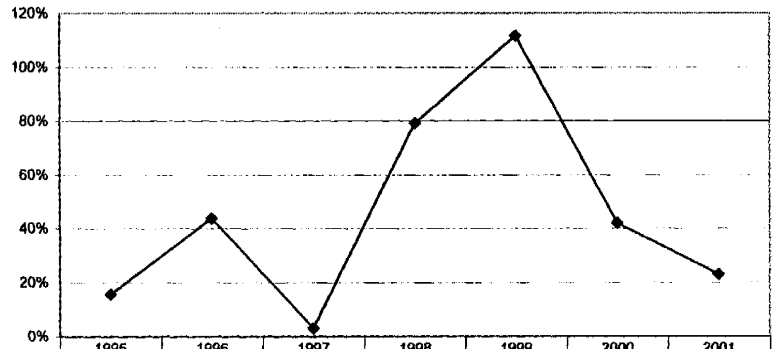
La mala calidad de los servicios ha sido uno de los factores por los cuales han sido en el pasado ampliamente criticados los bancos públicos de desarrollo. Contrario a muchos bancos públicos de desarrollo, BANRURAL S.A., de acuerdo con la evidencia que se presenta a continuación, ha demostrado tener un buen desempeño en términos de calidad de los servicios financieros que ofrece a sus clientes.

A. EL CRECIMIENTO DEL VOLUMEN DE SERVICIOS OFRECIDOS

Algunas IFDs generalmente registran poco crecimiento en términos reales en el volumen de cartera de crédito, en el volumen de pasivos y en el volumen de depósitos. Este poco crecimiento puede ser un indicador de que los servicios ofrecidos por las instituciones son poco relevantes para sus clientes (no responden a sus necesidades) y consecuentemente son poco apreciados por ellos (Alfaro, 1999). Asimismo, este poco crecimiento puede reflejar una baja calidad en los servicios financieros prestados por la institución: "cuando un cliente es mal atendido, éste no solo no regresa a la institución, sino que tampoco la recomienda a otros clientes (efecto de la bola de nieve)" (Alfaro, 1999, página 93).

Contrario a lo demostrado por algunas IFDs, BANRURAL S.A. ha registrado tasas de crecimiento en términos reales significativamente altas en su cartera de crédito, en sus pasivos promedio, y en sus depósitos promedio.

Gráfico No. 33
BANRURAL S.A.
Crecimiento de la Cartera de Créditos en Términos Reales

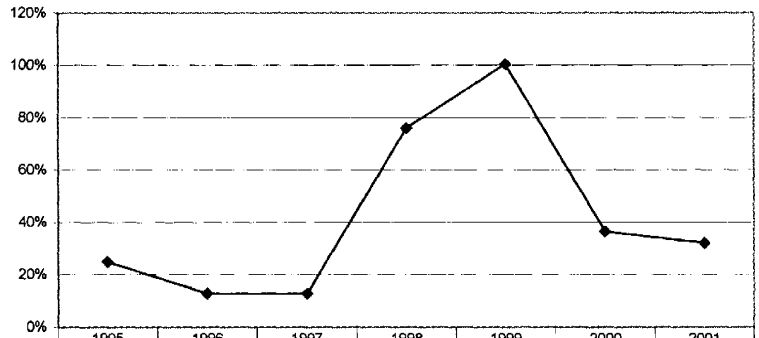


	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Crecimiento de la Cartera de Créditos en Términos Reales	15,51%	43,66%	3,00%	79,19%	111,65%	41,88%	22,90%

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Gráfico No. 34
BANRURAL S.A.
Crecimiento de los Pasivos Promedio en Términos Reales

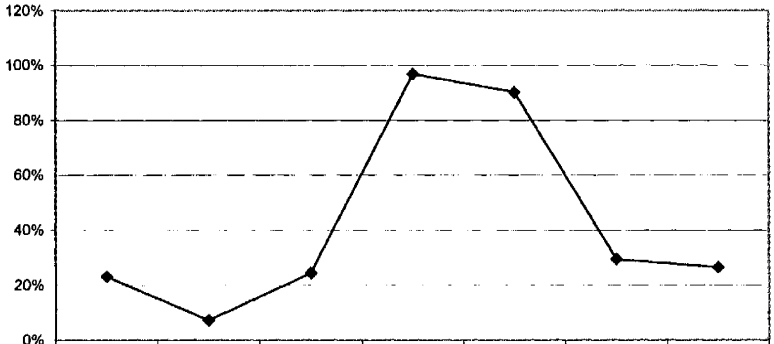


	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Crecimiento de los Pasivos Promedio en Términos Reales	24,86%	12,83%	12,79%	76,00%	100,44%	36,41%	31,98%

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Gráfico No. 35
BANRURAL S.A.
Crecimiento de los Depósitos Promedio en Términos Reales



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Crecimiento de los Depósitos Promedio en Términos Reales	23,07%	7,22%	24,53%	96,86%	90,37%	29,47%	26,56%

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

El alto crecimiento en términos reales registrado en el volumen de cartera de crédito promedio, sugiere que los servicios de crédito ofrecidos por BANRURAL S.A. han tenido una alta demanda y que ésta se ha debido a que los servicios de crédito del banco son relevantes, de buena calidad y consecuentemente apreciados por sus clientes.

Asimismo, las tasas de crecimiento real registradas en el volumen de pasivos también sugieren que los acreedores de BANRURAL (principalmente los depositantes) no sólo han confiado en BANRURAL S.A. sino que también se puede inferir que se encuentran satisfechos con la calidad de los servicios de intermediación financiera ofrecidos por la institución.

De igual manera, las tasas de crecimiento reales en el volumen de depósitos evidencia que los servicios de cuentas de depósitos ofrecidos por BANRURAL S.A., han tenido una gran demanda. Asimismo, se puede inferir que esta gran demanda se ha debido a que los servicios de cuentas de depósitos de ahorro ofrecidos por BANRURAL S.A. son relevantes, de alta calidad y apreciados por los cuenta habientes de la institución.

En conclusión, BANRURAL S.A. ha registrado un crecimiento positivo en términos reales en sus servicios de crédito y de captación de recursos—principalmente depósitos--. Este crecimiento es una buena evidencia de que los servicios ofrecidos por BANRURAL S.A. son relevantes y de buena calidad.

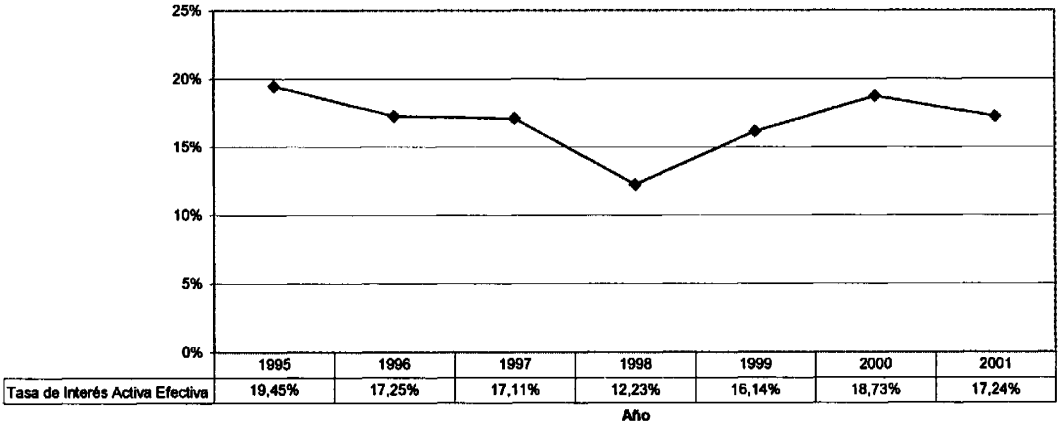
B. LAS TASAS DE INTERES EFECTIVAS

Algunas IFDs a veces registran crecimiento positivo en el volumen de colocaciones de crédito. Sin embargo, este crecimiento se debe a que la tasa de interés activa que cobran es subsidiada. La demanda de crédito, al igual que la demanda de la mayoría de bienes y servicios, se incrementa cuando su precio es bajo (Alfaro, 1999). Asimismo, algunas IFDs a veces registran crecimiento positivo en el volumen de captación de recursos. Sin embargo, éste se debe a que los ahorros captados son obligatorios y/o los préstamos obtenidos son préstamos concesionarios, los cuales son generalmente temporales y no le aseguran a la institución una fuente continua de fondos.

Por lo tanto, para evaluar la calidad de los servicios financieros de las IFDs no basta con identificar el crecimiento de sus servicios en términos reales. Además de esto es necesario realizar una segunda prueba: la prueba de los precios (Alfaro, 1999).

El crecimiento en términos reales en el volumen de la cartera de crédito de BANRURAL S.A. no se ha debido a que esta institución esté cobrando por sus créditos tasas de interés subsidiadas si no más bien a que la institución está cobrando por sus créditos tasas de interés efectivas bastante competitivas—las tasa de interés activa efectiva cobrada por BANRURAL S.A. se encuentra por debajo de la tasa de interés activa promedio de mercado--. La tasa de interés activa efectiva cobrada por BANRURAL S.A. ha sido menor que la tasa de interés activa promedio de mercado todos los años y se ha movido de acuerdo con las variaciones de esta última.

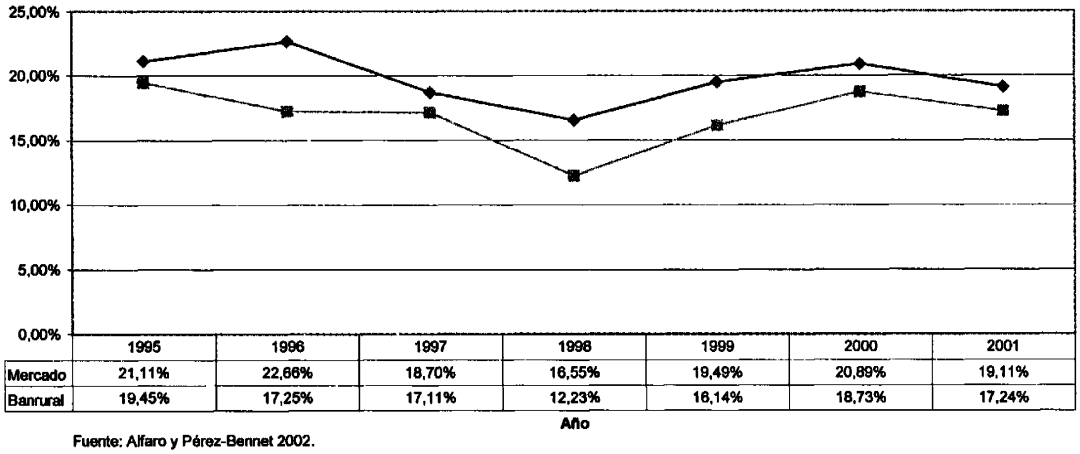
Gráfico No. 36
BANRURAL S.A.
Tasa de Interés Activa Efectiva



Fuente: Estimaciones del Autor.

Aunque la tasa de interés activa efectiva cobrada por BANRURAL S.A. se incrementó de 1998 a 2000, ésta todavía siguió siendo muy competitiva para sus clientes dado que se mantuvo por debajo de la tasa de interés activa promedio de mercado. En 2001 la tasa activa efectiva cobrada por BANRURAL S.A. se redujo a 17.24%.

Gráfico No. 37
Tasa de Interés Activa Promedio de Mercado Vrs. Tasa de Interés Activa Efectiva de BANRURAL S.A.
(En Porcentaje)

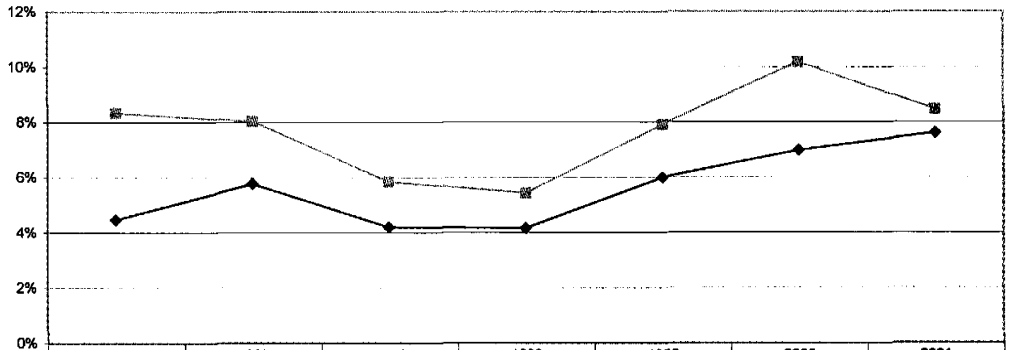


Fuente: Alfaro y Pérez-Bennet 2002.

Asimismo, el crecimiento en términos reales en los volúmenes de pasivos y depósitos no se debe a préstamos concesionarios o depósitos obligatorios sino más bien a la amplia cobertura geográfica del banco y a la localización estratégica de muchos de sus puntos de servicio especialmente en el área no

metropolitana y en el área rural en donde existe poca o ninguna competencia de otros bancos. Esto le ha permitido al banco captar recursos a una tasa de interés pasiva efectiva más baja que la tasa de interés pasiva promedio de mercado y colocarlos también a una tasa de interés activa efectiva competitiva la cual se encuentra por debajo de la tasa de interés activa promedio de mercado. Aunque ésta es una estrategia financiera que ha sido muy efectiva para BANRURAL S.A. hasta ahora, de cara al futuro ésta podría ser muy vulnerable con el incremento de la competencia de otros bancos en el interior y en el área rural del país. Esto se evidencia con el hecho de que en 2001 la diferencia entre la tasa de interés pasiva de mercado y la tasa de interés pasiva pagada por BANRURAL S.A. se redujo como resultado de la reducción de la tasa de interés pasiva de mercado y el incremento de la tasa de interés pasiva pagada por BANRURAL S.A. con el objetivo de hacer más competitivos sus instrumentos de captación.

Gráfico No. 38
Tasa de Interés Pasiva Efectiva de BANRURAL S.A. Versus Tasa de Interés Pasiva Promedio de Mercado



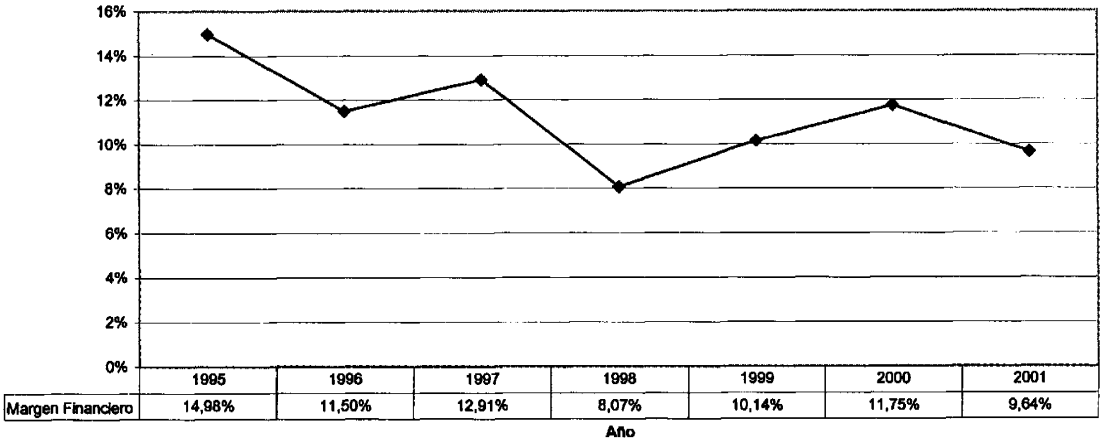
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Banrural	4,47%	5,76%	4,20%	4,16%	5,99%	6,98%	7,61%
Mercado	8,34%	8,04%	5,84%	5,43%	7,91%	10,18%	8,46%

Año

Fuente: Alfaro y Pérez-Bennett 2002.

La combinación de la tasa de interés activa efectiva cobrada y la tasa de interés pasiva efectiva pagada por BANRURAL S.A. le ha permitido a la institución generar un margen financiero positivo para cubrir sus costos administrativos y generar utilidades. Este margen financiero después de situarse en su punto más bajo en 1998 (8.07%) se incrementó durante 1999 y 2000. Luego este margen se redujo en 2001 a 9.64% como resultado de la reducción en la tasa de interés activa cobrada y el incremento en la tasa de interés pasiva pagada por el banco. Esto indica que los productos ofrecidos por BANRURAL S.A. mejoraron su competitividad en términos de precio durante el último año (préstamos y depósitos con tasas de interés más competitivas).

Gráfico No. 39
BANRURAL S.A.
Margen Financiero



Fuente: Estimaciones del Autor.

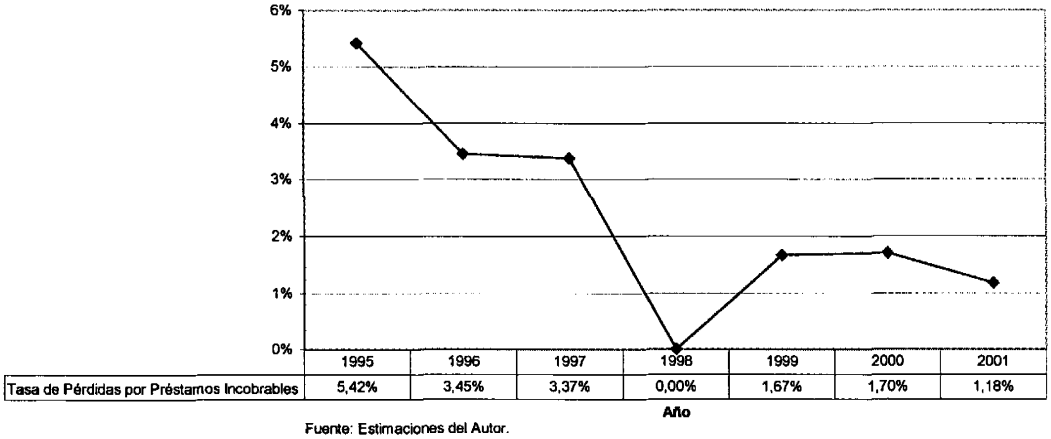
C. LA RECUPERACION DE LOS PRESTAMOS

Para evaluar la calidad de los servicios de crédito de una institución, no basta con identificar si ésta se encuentra registrando un crecimiento positivo en la cartera de crédito y si este crecimiento no se debe a que está cobrando tasas de interés subsidiadas (Alfaro, 1999).

Una IFD puede estar cumpliendo con las condiciones mencionadas en el párrafo anterior. Sin embargo, si se encuentra registrando altas tasas de pérdidas por cuentas incobrables, la calidad de sus servicios de crédito se pone en duda. Este crecimiento se puede deber a que ha existido una mala selección de sus clientes, o una "selección adversa" de los mismos si se están cobrando tasas de interés demasiado altas. Por lo tanto, es necesario evaluar a la institución en términos de la recuperación de sus préstamos (Alfaro, 1999).

Contrario a algunas IFDs y a la mayoría de bancos públicos de desarrollo que registran altos niveles de pérdidas por cuentas incobrables, BANRURAL S.A. ha tenido un buen desempeño en la recuperación de sus créditos. BANRURAL S.A. ha logrado reducir su tasa de pérdidas por cuentas incobrables de 3.37% en 1997 (año base) a 1.18% en 2001. Esto implica que BANRURAL S.A. incrementó la tasa de recuperación de sus créditos de 96.63% en 1997 a 98.82% en el 2001.

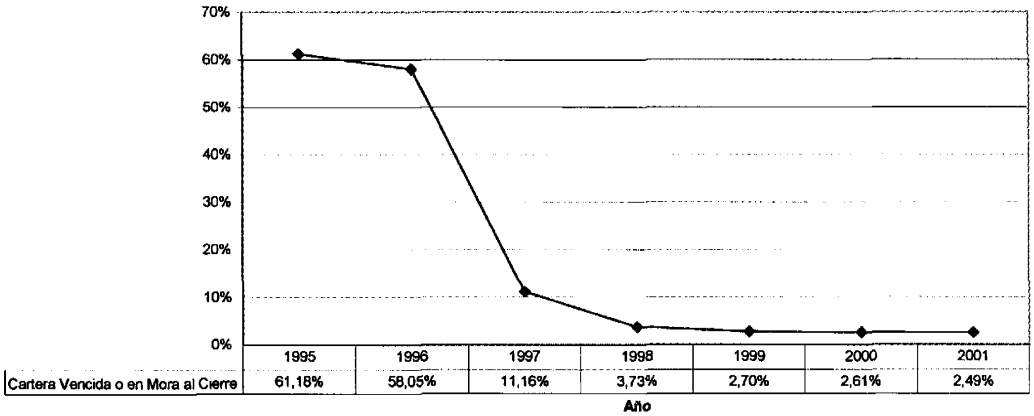
Gráfico No. 40
BANRURAL S.A.
Tasa de Pérdidas por Préstamos Incobrables



Fuente: Estimaciones del Autor.

La tasa de pérdidas por préstamos incobrables registradas por BANRURAL S.A. durante los últimos tres años se encuentran por debajo del 3%, que generalmente es aceptado como un parámetro adecuado dentro de las instituciones de su misma naturaleza.

Gráfico No. 41
BANRURAL S.A.
Cartera Vencida o en Mora al Cierre



Fuente: BANRURAL S.A.

Asimismo, el porcentaje de cartera vencida o en mora de BANRURAL S.A. también se ha reducido significativamente durante los últimos años. Mientras que en 1997 el porcentaje de cartera vencida o en mora era de 11.16, en 2001 este porcentaje fue tan sólo de 2.49%.

Estos indicadores demuestran que BANRURAL S.A. no sólo posee una gran capacidad para colocar sus créditos a tasas de interés no subsidiadas sino también posee una gran capacidad para recuperar los mismos.

El alto volumen de colocaciones, las tasas de interés no subsidiadas y la alta recuperación son buenos indicadores de la relevancia y calidad de los servicios de crédito prestados por BANRURAL S.A.

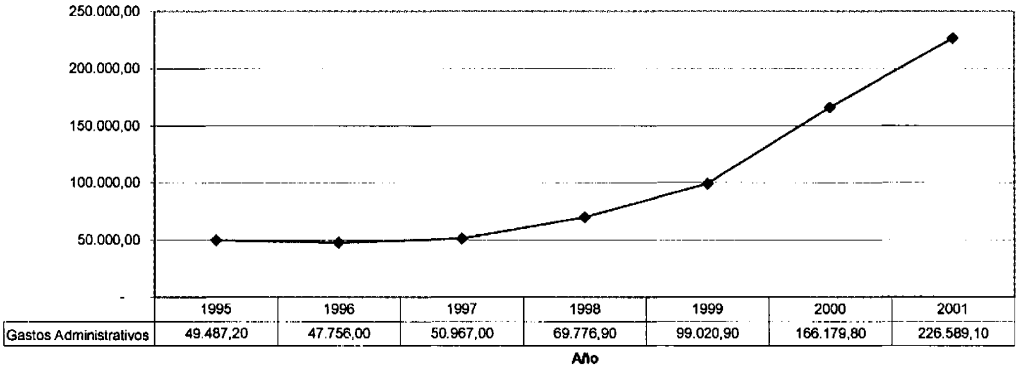
D. EL VOLUMEN DE GASTOS OPERATIVOS

Una IFD puede estar registrando crecimiento real positivo en la cartera de crédito, cobrando tasas de interés no subsidiadas y recuperando sus créditos, sin embargo, si ésta no es eficiente, la calidad de sus servicios se pone en duda (Alfaro, 1999). Para que una institución sea autosostenible, ésta debe cobrar tasas de interés que cubran sus costos (incluyendo la pérdida de capital por inflación). Consecuentemente, cuando una institución no es eficiente ésta transfiere el costo de su ineficiencia al cliente, vía tasa de interés (cuando cobra una tasa de interés que cubre todos sus costos) (Alfaro, 1999).

Generalmente, las IFDs que han sido diseñadas para beneficiar a pequeños productores, se han caracterizado por incurrir en altos costos de operación por dólar prestado (Yaron, 1992a; 1992b). Los altos costos de operación han sido uno de los factores que no les ha permitido a muchas IFDs ser competitivas y lograr altos niveles de independencia de subsidios (Alfaro, 1999). Para que una institución sea rentable y autosostenible esta debe ser eficiente en la prestación de sus servicios.

En el caso de BANRURAL S.A. sus gastos administrativos se han ido incrementando en los últimos años. Este incremento en gastos operativos se ha debido a la expansión y crecimiento del banco.

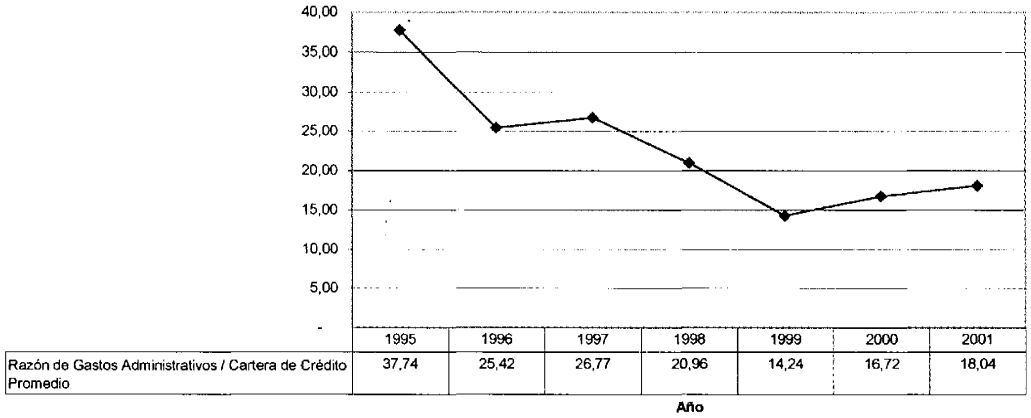
Gráfico No. 42
BANRURAL S.A.
Gastos Administrativos
(En Miles de Quetzales)



Fuente: BANRURAL S.A.

Sin embargo, como se puede observar en el siguiente gráfico los gastos administrativos de BANRURAL S.A. han tendido a reducirse y diluirse a medida que el banco ha incrementado su cartera de créditos y su cartera de depósitos como lo indican las razones gastos administrativos/cartera de crédito promedio y gastos administrativos/cartera de depósitos.

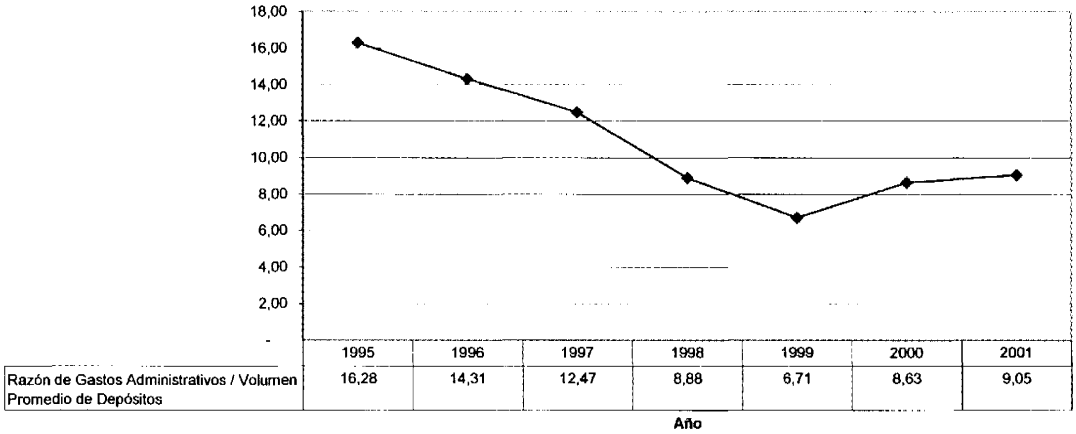
Gráfico No. 43
BANRURAL S.A.
Razón de Gastos Administrativos / Cartera de Crédito Promedio



Fuente: Estimaciones del Autor.

Esto se ha debido que han existido "economías de escala" a medida que la institución se ha expandido geográficamente y consecuentemente ha alcanzado a un mayor número de clientes al masificar sus servicios financieros. Esto también ha sido producto de la "curva de aprendizaje" de la institución.

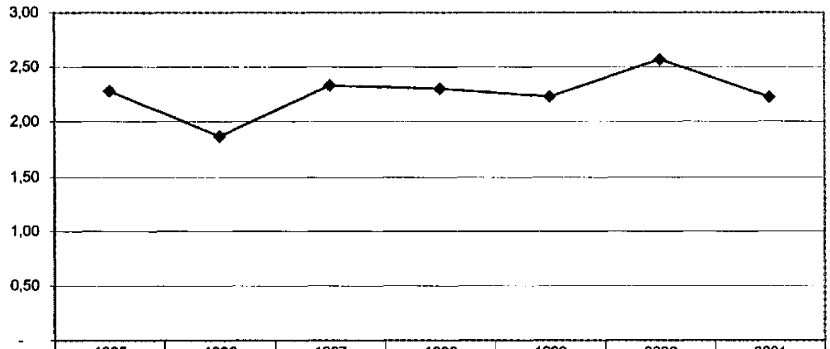
Gráfico No. 44
BANRURAL S.A.
Razón de Gastos Administrativos / Volumen Promedio de Depósitos



Fuente: Estimaciones del Autor.

En cuanto a la razón gastos administrativos/ingresos por otros servicios, ésta ha tendido a incrementarse, lo cual es una señal de que la eficiencia en la prestación de estos servicios puede mejorarse.

Gráfico No. 45
BANRURAL S.A.
Razón de Gastos Administrativos / Ingresos por Otros Servicios



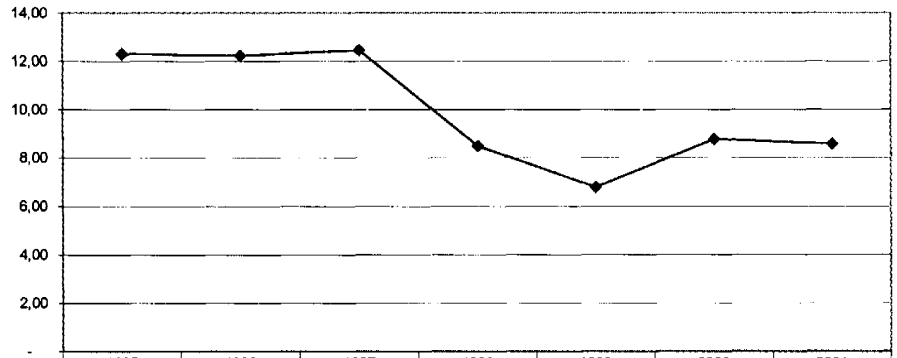
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Razón de Gastos Administrativos / Ingresos Promedio por Otros Servicios	2,28	1,87	2,33	2,30	2,23	2,57	2,22

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Por otra parte el número de empleados por punto de servicio ha tenido una tendencia decreciente. Este pasó de 12.45 personas por punto de servicio en 1997 (31/12/1997) a 8.57 personas por punto de servicio en 2001 (31/12/2001). Este es una claro indicador del mejoramiento de la eficiencia del banco.

Gráfico No. 46
BANRURAL S.A.
Razón Empleados / Puntos de Servicio



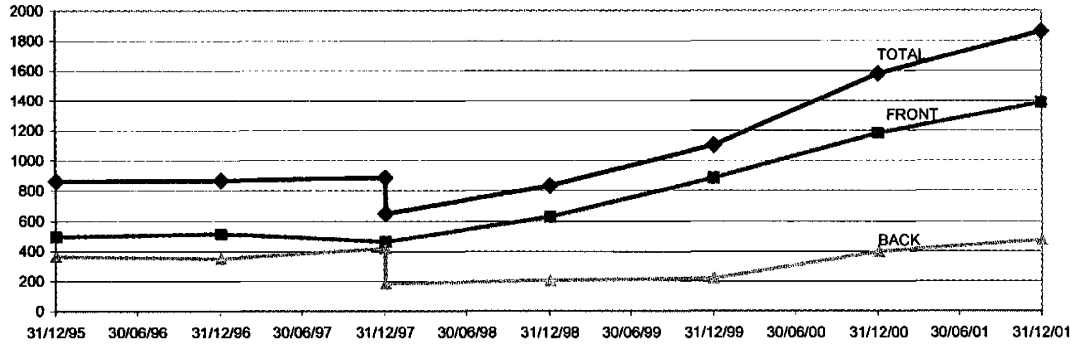
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Empleados / Puntos de Servicio	12,31	12,23	12,45	8,49	6,79	8,77	8,57

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Asimismo, el número de empleados de "front office" ha crecido a un ritmo más rápido que el número de empleados de "back office".

Grafico No. 47
BANRURAL S.A.
Número de Empleados de "Front Office" y "Back Office"



	31/12/95	31/12/96	31/12/97	01/01/98	31/12/98	31/12/99	31/12/00	31/12/01
Total	862	868	884	648	832	1100	1578	1860
Front Office	498	517	465	465	628	883	1179	1383
Back Office	364	351	419	183	204	217	399	477

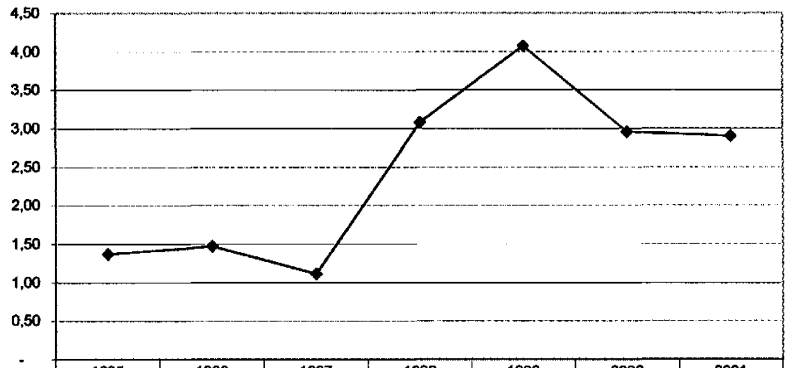
Año

Fuente: BANRURAL S.A.

Esto demuestra que la institución está poniendo énfasis en el mejoramiento de sus servicios de atención al cliente y está cuidando que sus gastos de "overhead" no se incrementen.

Finalmente, la relación Empleados de "Front Office"/Empleados de "Back Office" pasó de 1.11 el 31/12/1997 a 2.90 el 31/12/20001.

Gráfico No. 48
BANRURAL S.A.
Relación Empleados "Front Office" / "Back Office"



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Relación Empleados "Front Office" / "Back Office"	1,37	1,47	1,11	3,08	4,07	2,95	2,90

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Esto reafirma que BANRURAL S.A. está poniendo énfasis en el mejoramiento de la calidad de sus servicios y en su eficiencia. Sin embargo, debe observarse

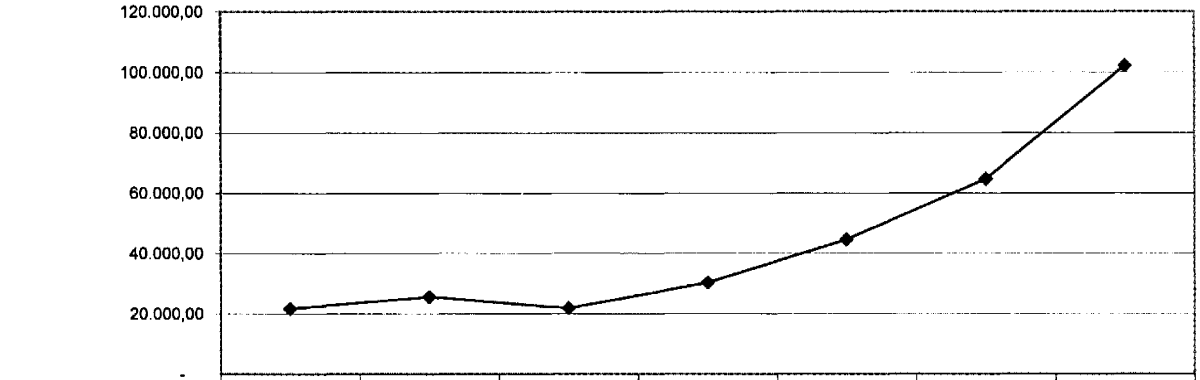
que esta relación se redujo de 4.07 (su nivel más alto) el 31/12/99 a 2.90 el 31/12/2001.

E. LOS INGRESOS POR OTROS SERVICIOS

En el pasado muchas IFDs además de sus servicios financieros o como complemento de estos, han prestado otros servicios financieros o no financieros. Estos servicios muchas veces han sido prestados en forma gratuita o a precio subsidiado, el cual a veces no cubre ni los costos variables asociados con la prestación de los servicios. Esta manera de operar, en lugar de ayudar a las instituciones a mejorar sus niveles de rentabilidad y autosostenibilidad, las ha perjudicado.

Contrario a lo demostrado por muchas IFDs, BANRURAL S.A. durante sus primeros cuatro años de operaciones ha más que quintuplicado sus ingresos por otros servicios pasando de 21,886.10 miles de Quetzales en 1997 a 102,064.80 miles de Quetzales en 2001.

Gráfico No. 49
BANRURAL S.A.
Ingresos por Otros Servicios
En Miles de Quetzales



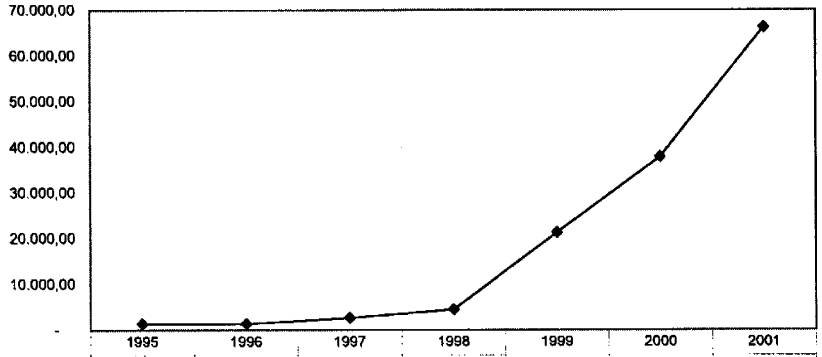
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ingresos por Otros Servicios	21.705,30	25.580,10	21.886,10	30.335,50	44.436,10	64.724,50	102.064,80

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

Asimismo, BANRURAL S.A. ha registrado un crecimiento realmente impresionante en sus ingresos por operaciones en moneda extranjera. Estos se han incrementado casi 25 veces durante los primeros cuatro años de operación de BANRURAL S.A.

Gráfico No. 50
BANRURAL S.A.
Ingresos por Operaciones en Moneda Extranjera
En Miles de Quetzales



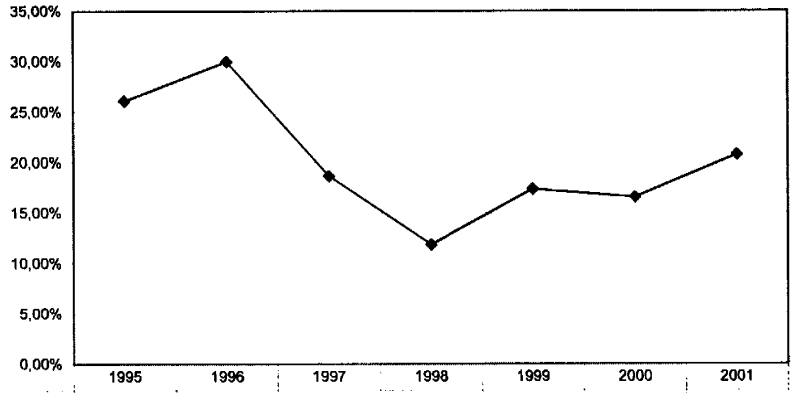
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ingresos por Operaciones en Moneda Extranjera	1.395,00	1.376,70	2.649,10	4.472,40	21.361,60	37.917,70	66.180,00

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

Aunque los ingresos por otros servicios son importantes para BANRURAL S.A., la razón ingresos por otros servicios/ingresos totales ha tenido una tendencia creciente durante los últimos tres años, lo cual indica la importancia que han ido adquiriendo los ingresos por otros servicios en el total de ingresos del banco.

Gráfico No. 51
BANRURAL S.A.
Razón Ingresos por Otros Servicios / Ingresos Totales



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Razón Ingresos por Otros Servicios / Ingresos Totales	26,10%	30,00%	18,62%	11,84%	17,35%	16,54%	20,75%

Año

Fuente: Estimaciones del Autor.

Las operaciones en moneda extranjera también han tenido un beneficio adicional para BANRURAL S.A. el cual ha consistido en darle la oportunidad de ganar nuevos clientes, especialmente en cuentas de depósitos.

Los ingresos por otros servicios han contribuido a que BANRURAL S.A. incremente su volumen de utilidades y mejore sus niveles de rentabilidad y autosostenibilidad. El alto crecimiento registrado en los ingresos por otros servicios indica que los servicios complementarios prestados por BANRURAL S.A. son relevantes y apreciados por sus clientes.

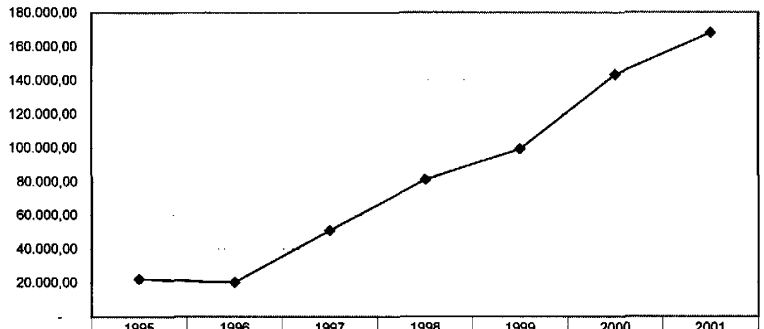
F. EL MANTENIMIENTO DEL VALOR DEL CAPITAL

En los últimos años en Centro América han quebrado y desaparecido muchas instituciones bancarias y muchas IFDs. Estas instituciones han desaparecido por problemas de liquidez y solvencia. A la hora de liquidarlas se ha observado que éstas no han sido capaces de mantener el valor de su capital en términos reales. Muchas, de hecho, han terminado con capital negativo.

Dos factores tienen un efecto directo negativo en el capital de una institución bancaria: primero, que la institución no sea rentable (la generación de pérdidas) y segundo, la inflación. Estos dos factores minan o disminuyen el capital de una institución bancaria (Alfaro, 1999).

BANRURAL S.A. por el contrario ha demostrado una gran capacidad no sólo para mantener el valor real de su capital, sino también para incrementarlo. Todos los años BANRURAL S.A. ha registrado un crecimiento positivo en términos reales en su capital. Este se incrementó de 51,037.11 miles de Quetzales en 1997 a 167,988.03 miles de Quetzales en el 2001.

Gráfico No. 52
BANRURAL S.A.
Valor del Patrimonio Promedio en Términos Reales
En Miles de Quetzales



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Valor del Patrimonio Promedio en Términos Reales	22.251,41	20.371,78	51.037,11	81.188,63	99.219,58	143.294,51	167.988,03

Año

Fuente: BANRURAL S.A.

Este incremento ha sido resultado de recursos frescos aportados por sus socios (especialmente por socios del sector privado durante los últimos dos años) y de la acumulación de las utilidades generadas por el banco durante sus primeros años de operación.

RESUMEN

En este Capítulo se ha evaluado el desempeño de BANRURAL S.A. Esta evaluación se ha hecho con base en su rentabilidad, sostenibilidad e independencia de subsidios, y su "amplitud", "profundidad" y "calidad" de su alcance.

De acuerdo con la evidencia, BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante durante sus primeros cuatro años de operación en términos de rentabilidad, autosostenibilidad y alcance.

BANRURAL S.A. ha sido una institución bancaria rentable (el tercer banco más rentable del sistema bancario guatemalteco en términos de rendimiento sobre la inversión) y autosostenible (independiente de subsidios explícitos).

Asimismo, BANRURAL S.A. ha demostrado una gran capacidad para atender a una cantidad significativa de clientes (alcance amplio) y estos en su mayoría han sido personas de bajos recursos económicos (alcance profundo).

Por otra parte, BANRURAL S.A. ha tenido un alto crecimiento en su volumen de negocios (servicios financieros de colocación, captación y otros servicios). Este crecimiento no se ha debido a que se encuentre cobrando tasas de interés subsidiadas, ni a que se encuentre dependiendo de fondos concesionarios o movilizando depósitos en forma obligatoria, ni muchos menos a que esté prestando sus servicios en forma gratuita. Esto indica que los servicios financieros de colocación, captación y otros servicios prestados por BANRURAL S.A. son relevantes, de buena calidad y apreciados por sus clientes (alcance de alta calidad).

Asimismo, los costos operativos de BANRURAL S.A. han tendido a incrementarse durante los últimos años como consecuencia de su expansión y crecimiento. Sin embargo, como producto de las "economías de escala" y de la "curva de aprendizaje" de la institución, los costos operativos han tendido a diluirse a medida que la institución ha ido masificando sus servicios financieros.

BANRURAL S.A. también ha tenido un excelente desempeño en la generación de ingresos por otros servicios, especialmente en la generación de ingresos por operaciones en moneda extranjera. Estos ingresos que son producto de las

"economías de scope" obtenidas por la institución han contribuido a la rentabilidad y autosotenibilidad del banco.

Finalmente, BANRURAL S.A., contrario a muchos bancos que han quebrado recientemente en muchos países y a otros bancos que están teniendo serios problemas de desempeño, ha sido muy hábil no sólo para cubrir su capital de la inflación, sino también para incrementarlo. Esto ha sido producto del aporte de recursos frescos por parte de sus socios (especialmente de los socios del sector privado) y de la acumulación de las utilidades generadas durante los últimos años.

CAPITULO SIETE
DESEMPEÑO DE BANRURAL S.A. CON RELACION A LA INDUSTRIA BANCARIA NACIONAL Y REGIONAL

En este capítulo se presenta una breve descripción del sistema bancario guatemalteco y se evalúa el desempeño de BANRURAL S.A. con respecto a la industria bancaria guatemalteca y regional.

I. EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO

Al 31/12/2001 el sistema bancario guatemalteco se encontraba compuesto por treinta y un bancos sujetos a la supervisión de la Superintendencia de Bancos (Superintendencia de Bancos, Guatemala, 2003).

De estos treinta y un bancos, veintinueve eran bancos nacionales y dos bancos extranjeros (el Lloyds TSB Bank Plc. Sucursal Guatemala y el Citibank, N.A., Sucursal Guatemala).

Asimismo, de los treinta y un bancos, veintinueve tenían sus oficinas principales en la ciudad capital de Guatemala y dos en el interior del país, específicamente en Quetzaltenango (el Banco de Occidente S.A. y el Banco de la República S.A.).

En cuanto a operaciones principales, de los treinta y un bancos, veintiocho se dedicaban a actividades comerciales e hipotecarias; uno a actividades comerciales, hipotecarias y de fomento (el Banco del Ejercito S.A.); uno a actividades de ahorro y préstamo para viviendas familiares (Vivibanco S.A.), y uno al desarrollo del área rural (BANRURAL S.A.).

Al 31 de diciembre de 2001 el número de agencias bancarias con que contaban todos los bancos del sistema bancario ascendía a 1231. De este total de agencias bancarias, BANRURAL S.A. contaba con 220 (17.87%)[31] y EL Banco del Café S.A. con 161 (13.08%) (Superintendencia de Bancos, 2003).

En cuanto al número de empleados, al 31 de diciembre del 2001 todo el sistema bancario contaba con 15,648 empleados. De estos 1943 (12.42%) laboraban para BANRURAL S.A. y 1736 (11.09%) para el Banco del Café.

El número total de bancos ha tenido una tendencia decreciente debido a fusiones, adquisiciones y quiebra de distintos bancos. De julio de 1999 a diciembre de 2001 el número de bancos se redujo de 35 a 31.

[31] Este es el número de agencias bancarias oficialmente registradas en la Superintendencia de Bancos al 31/12/2000.

En julio de 1999 el Banco del Café S.A. se fusionó con Multibanco S.A. En agosto de 2000 el Banco Reformador S.A. se fusionó con el Banco de la Construcción. En noviembre de 2000 se da una fusión por consolidación entre el Banco del Agro S.A. y el Banco Agrícola Mercantil—el nombre de la nueva entidad es Agromercantil de Guatemala S.A.

Finalmente, a principios de 2001 se da la quiebra de tres bancos: el Banco Empresarial S.A., el Banco Metropolitano S.A. y el Banco Promotor S.A.

En trámite de autorización al 31 de diciembre de 2001 se encontraban la transformación del Banco de Ahorro y Préstamo (VIVIBANCO) a Banco Comercial y la conversión a Banco Comercial de la Financiera de Crédito, S.A., cuyo nombre sería Banco de Crédito S.A.

II. DESEMPEÑO DE BANRURAL S.A.

Durante los últimos años BANRURAL S.A. ha tenido un gran avance en el "ranking" de instituciones del sector bancario en Guatemala.

En términos de rentabilidad, como ya se mencionó, BANRURAL S.A. se posicionó en 2001 como la tercer institución bancaria más rentable (en términos del ROI) del sistema bancario guatemalteco.

Asimismo, en términos del volumen de activos BANRURAL S.A. pasó del puesto No. 20 en 1997 al puesto No. 5 en 2001; en términos de capital contable del puesto No. 13 en 1997 al puesto No. 9 en el 2001; en términos del volumen de cartera del puesto No. 26 en 1997 al puesto No. 7 en 2001; en términos de ingresos de operaciones del puesto No. 20 en 1997 al puesto No. 5 en 2001; en términos de porcentaje de cartera al día del puesto No. 32 en 1997 al puesto No. 7 en 2001; en términos de gastos de administración del puesto No. 11 en 1997 al puesto No. 3 en 2001; en términos del volumen de depósitos del puesto No. 17 en 1997 al puesto No. 4 en 2001; y en términos de utilidad neta del puesto No. 9 en 1997 al puesto No. 5 en 2001. A continuación se presenta el avance que ha tenido BANRURAL S.A. en estas variables en el "ranking" del sistema bancario guatemalteco.

Cuadro No. 13
BANRURAL S.A.
PUESTO OCUPADO EN EL SISTEMA BANCARIO GUATEMALTECO
Período: 1997-2001

VARIABLES	1997	1998	1999	2000	2001
Activos:					
"Ranking"	20	11	6	8	5
Quetzales (Miles)	591,297	1,293,926	2,301,243	2,656,643	4,026,625
Capital Contable:					
"Ranking"	13	13	12	11	9
Quetzales (Miles)	86,685	86,425	122,332	181,423	184,790
Volumen Cartera:					
"Ranking"	26	15	10	10	7
Quetzales (Miles)	164,946	493,565	889,967	1,082,846	1,403,736
Ingresos Operaciones:					
"Ranking"	20	16	9	8	5
Quetzales (Miles)	85,255	117,510	258,049	391,711	496,095
Cartera al Día:					
"Ranking"	32	19	18	11	7
Porcentaje	88.84	96.27	97.30	98.37	99.42
Gastos Administración:					
"Ranking"	11	10	5	5	3
Quetzales (Miles)	55,480	69,777	110,598	174,897	226,589
Depósitos:					
"Ranking"	17	7	5	7	4
Quetzales (Miles)	456,022	1,114,791	1,836,030	2,017,808	3,098,436
Utilidad Neta:					
"Ranking"	9	8	8	7	5
Quetzales (Miles)	14,489	17,590	25,707	30,007	34,482

Fuente: Alfaro y Pérez-Bennett, 2002.

Estas cifras demuestran el buen desempeño que BANRURAL S.A. ha tenido en los últimos años, el cual le ha permitido subir rápidamente en posiciones en distintas variables en el "ranking" de instituciones bancarias.

Los "grandes saltos" de BANRURAL S.A. han sido principalmente en volumen de activos, volumen de cartera de créditos, ingresos de operación, cartera al día y volumen de depósitos

A nivel regional, BANRURAL S.A., también ha mejorado su posición en el "ranking" de bancos de la región (que incluye Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana), al pasar de la posición No. 28 (entre 127 bancos) en Diciembre de 2000 a la posición No. 21 en Junio de 2002 (entre 128 bancos).

Cuadro No. 14
BANRURAL S.A.
Posición en el Ranking de Bancos de la Región

FECHA	"RANKING"
Junio de 2002	21
Diciembre de 2001	21
Junio de 2001	29
Diciembre de 2000	28

Fuente: Estrategia y Negocios, Noviembre 2002, No. 39. Estrategia y Negocios, Mayo 2002, No. 33.

Estos datos demuestran que BANRURAL S.A. no sólo ha tenido un buen desempeño en términos de análisis longitudinal (comparación de las cifras de la misma institución en distintos años) sino también en términos de análisis comparativo (al comparar la cifras de la institución con las cifras de otras instituciones de la misma industria).

CAPITULO OCHO
FACTORES CLAVE DEL EXITO

"Los grandes cambios no se hacen de la noche a la mañana... el éxito de BANRURAL se debe en gran parte a la continuidad que se le dio al proyecto".

Fernando Peña
Gerente General BANRURAL S.A.

I. INTRODUCCION

En los Capítulos Seis y Siete se evaluó el desempeño de BANRURAL S.A. De acuerdo con la evidencia presentada en el Capítulo Seis, BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante en términos de rentabilidad, autosostenibilidad (independencia de subsidios) y alcance (amplitud, profundidad y calidad del alcance). Asimismo, de acuerdo con la evidencia presentada en el Capítulo Siete, BANRURAL S.A. ha tenido un gran avance en el "ranking" de instituciones del sector bancario a nivel nacional y regional.

El éxito de BANRURAL S.A. se encuentra asociado con múltiples factores. En este capítulo se presentan y discuten en forma breve algunos de los factores que han contribuido al éxito de BANRURAL S.A. Estos factores son los siguientes: el liderazgo de sus dirigentes, la clara definición de la visión y la misión del banco, la diversificación de la línea de productos y servicios, la diversificación de los segmentos de mercado, la amplia cobertura y la expansión geográfica, la diferenciación en el enfoque de intermediación financiera, la forma de organización legal, la estructura de capital y la integración del Consejo de Administración, el Programa de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la infraestructura física y tecnológica, las tasas de interés activas competitivas, la recuperación de los préstamos, y la eficiencia.

1. EL LIDERAZGO DE SUS DIRIGENTES

Uno de los principales factores clave del éxito de BANRURAL S.A. ha sido el liderazgo de sus dirigentes: miembros del Consejo de Administración y Gerencia General. Dentro de este liderazgo, destaca el liderazgo del Ingeniero Fernando Peña, actual Gerente General del banco, quien no sólo participó en el diseño de la estrategia de BANRURAL S.A. si no también ha participado en la implementación de la misma. El Ingeniero Peña, inicialmente participó como miembro del Comité de Transformación de BANDESA, luego fue nombrado Sub-Gerente General de BANDESA--para agilizar el proceso de cambio e integrar a los miembros del equipo de reestructuración con el personal del

banco--y finalmente fue nombrado Gerente General de BANRURAL S.A.--puesto que ocupa actualmente--.

Uno de los atributos más encomiables de las personas que estuvieron y han estado a cargo del proceso de transformación del banco, es su perseverancia y persistencia. El proceso de transformación de BANDESA en BANRURAL S.A. tuvo una duración de aproximadamente nueve años. El mismo se inició aproximadamente en 1989 y finalizó en enero de 1998 cuando inició operaciones BANRURAL S.A.[32] En el mismo participaron muchas personas y para que se llegara a convertir en realidad se necesitó de mucha perseverancia y persistencia por parte de las personas que participaron en el proceso—especialmente de las personas que estuvieron a cargo de la implementación del proceso en su fase final--. Los grandes cambios no se dan de la noche a la mañana, estos toman tiempo y se necesita de mucha persistencia y perseverancia para lograrlos. En otros países este tipo de procesos se han tenido que abortar, en primer lugar, por falta de liderazgo continuo, y, en segundo lugar, por falta de perseverancia y persistencia. En el caso de BANRURAL S.A. se contó y se ha contado con un líder a lo largo de todo el proceso (el Ingeniero Fernando Peña) y este líder al igual que el resto de dirigentes que participaron y han participado en el proceso de transformación de la institución tuvieron y han tenido mucha perseverancia y persistencia para lograr las metas que se trazaron.

2. LA CLARA DEFINICION DE LA VISION Y LA MISION DEL BANCO

Desde su inicio BANRURAL S.A. ha contado con una clara definición de visión y misión, las cuales han servido de "norte" a los dirigentes, funcionarios y empleados del banco.

La visión de BANRURAL S.A. enfatiza que el banco tiene que ocupar en el "área rural" la posición de "banco líder" en el financiamiento del "desarrollo" ofreciendo productos que satisfagan las "necesidades de sus clientes" (productos relevantes) con "rentabilidad justa, pero sin descuidar su función social".

Asimismo, su misión enfatiza que BANRURAL S.A. es una institución orientada al "desarrollo integral del país, de capital multisectorial, con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigida preferentemente al agricultor, artesano, micro, pequeño y mediano empresario".

[32] De hecho el proceso de transformación va más allá de la fecha en que inicia operaciones BANRURAL S.A.

La clara definición de la visión y misión del banco, le ha permitido a los dirigentes del mismo lograr un equilibrio entre "rentabilidad y desarrollo" y lograr un excelente desempeño de la institución en términos de rentabilidad, auto-sostenibilidad y alcance al establecer pautas claras sobre "el por qué" (la razón de ser de la institución), "el qué" (productos y servicios que debe ofrecer el banco), "a quién" (segmentos de mercado en que se debe enfocar), "dónde" (cobertura geográfica), y "cómo" (estructura de capital, "constituencies", integración del Consejo de Administración, política de tasas de interés, etc.).

3. LA DEFINICION DE VALORES

Los valores en BANRURAL S.A. han sido concebidos como atributos que en su aplicación magnifican el actuar de los dirigentes, funcionarios y empleados del banco. La clara definición e internalización de los valores del banco en los miembros de la organización a través del proceso de inducción a la organización y a través de distintos eventos de reforzamiento institucional, han contribuido a que los miembros del mismo rijan su comportamiento dentro de la organización apegados a estos valores: prudencia, identidad nacional, ética, entusiasmo, flexibilidad, servicio al cliente, confianza, solidaridad, respeto y originalidad.

4. LA DIVERSIFICACION DE LA LINEA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En cuanto a productos y servicios BANRURAL S.A. ha seguido una estrategia de diversificación. Consecuentemente, contrario a su antecesora y acorde con su visión y misión, BANRURAL S.A. ofrece una amplia gama de servicios financieros de captación y colocación y otros servicios financieros complementarios.[33]

Entre los productos y servicios de captación, colocación y otros servicios que ofrece BANRURAL S.A. se encuentran los siguientes:

A. SERVICIOS DE CAPTACION (DEPOSITOS E INVERSIONES)

a. Depósitos de ahorro corriente capitalizables cada seis meses.
b. Depósitos de ahorro a plazo fijo de sesenta, noventa y ciento ochenta días de acuerdo con montos mínimos de capital.
c. Cuentas corporativas con intereses mensuales de acuerdo con montos mínimos de capital.
d. Depósitos monetarios: cuentas de cheques y cuentas de traslado automático (respaldadas con una cuenta de ahorros).

[33] Para mayor información ver: BANRURAL S.A. (2001): Productos y Servicios que Ofrece un Amigo.

e. Otros
   - Cuenta Mi Futuro (Cuentas para niños).
   - Bonos Hipotecarios (Plazo: de un año con un día hasta veinte años, garantía para créditos, respaldo con todos los activos del banco).
   - Tarjetas de Débito (los fondos de la tarjeta provienen de la disponibilidad de fondos en las cuentas de depósitos monetarios o de ahorro del cuenta habiente).

B. SERVICIOS DE COLOCACION (CREDITOS)

a. Créditos para la Microempresa: Con estos servicios de crédito se pretende promover el desarrollo económico y social del área rural del país. Las microempresas son las unidades económicas que desarrollan "sus operaciones dentro del sector informal de la economía" (BANRURAL S.A., 2001). Son propiedad de una persona o familia y se caracterizan por: no disponer de garantías reales, el propietario es trabajador y no emplea a más de diez personas, el patrimonio--dado al giro del negocio--no supera los Q. 25,000.00, los ingresos del empresario son bajos y la empresa genera el 70% de ellos, utilizan tecnología tradicional, y abastecen mercados locales (BANRURAL S.A., 2001).
b. Operaciones de Segundo Piso: Las operaciones crediticias de segundo piso consisten en el financiamiento, refinanciamiento y cofinanciamiento a intermediarios de servicios que canalizan recursos crediticios a las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, que constituyen el grupo meta de BANRURAL S.A. Son sujetos de crédito los grupos organizados con personalidad jurídica como: confederaciones de cooperativas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones mayas, mujeres rurales y otras que en el territorio de Guatemala legalmente han sido facultadas para operar la intermediación de servicios (BANRURAL S.A., 2001).
c. Tarjetas de Débito: los fondos de la tarjeta provienen de la disponibilidad de fondos en las cuentas de depósitos monetarios o de ahorro del cuenta habiente.

C. OTROS SERVICIOS

a. Transferencias de fondos interdepartamentales e internacionales.
b. Compra de cheques de viajero.
c. Compra de moneda extranjera.
d. Pago de cheques del estado.
e. Venta de cheques de caja, de ventanilla y certificados.

f. Pagos de agua, luz, teléfono, teléfonos celulares, localizadores, cable, impuestos hoteleros, pagos de cuotas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y pagos del Organismo Judicial.

g. Otros
   - Casa de Bolsa: Gracias a la alianza estratégica con Americana de Valores y Productos S.A., BANRURAL S.A. le ofrece a los inversionistas locales e internacionales una completa gama de servicios financieros entre los que se encuentran los siguientes:
     - Compra y venta de títulos de inversión.
     - Operaciones en el Mercado Primario de Títulos Públicos y Privados—incluyendo títulos de gobiernos de Centro América.
     - Inversiones a plazo fijo.
     - Operaciones de "Reportos".
     - Colocaciones privadas.
     - Operaciones en moneda extranjera.
     - Emisión de títulos valores a largo plazo.
     - Operaciones de ingeniería financiera.
     - Compra-venta de todo tipo de productos y mercancías.
   - Inversiones: El Departamento de Inversiones administra la captación de nuevos recursos financieros manejando garantías de primer orden, Certibonos y Certificados de Depósito a Plazo (CDPs) del Banco de Guatemala, para lo cual se utiliza un Certificado de Contrato y Custodia de Valores con atractivos rendimientos competitivos a nivel nacional.
   - Servicios Corporativos: Servicio integral bancario a todo grupo de empresas que mantengan una relación de trabajo.
   - Servicios Internacionales: El Departamento Internacional se ha especializado en operaciones con corresponsales en todo el mundo, para facilitar un servicio personalizado en todas y cada una de las siguientes operaciones:
     - Compra y venta de divisas.
     - Transferencias internacionales.
     - Cartas de crédito de importación.
     - Cartas de crédito de exportación.
     - Anticipos de pre y post exportación.
     - Anticipos de pre importación.
     - Cartas de crédito "stand by".
     - Compra y venta de cheques de viajero.
     - Cobranzas de importación.
     - Cobranzas de exportación.
     - Bancos corresponsales.
   - Cajeros Automáticos: Estos están disponibles veinticuatro horas al día, 365 días al año.

- Servicios de Banca Virtual: BANRURAL Virtual.

Esta amplia gama de productos y servicios le ha permitido al banco operar como un "mall de servicios financieros" con grandes beneficios para los clientes y para el banco. El principal beneficio para el banco ha sido el aprovechamiento de las economías de "scope" (economías de ámbito) asociadas con un portafolio amplio de productos y servicios, las cuales le han permitido mejorar significativamente sus ingresos, rentabilidad y autosostenibilidad. Asimismo, le ha permitido mejorar la amplitud de su alcance dado que quien va al banco por una sola operación generalmente termina realizando más de una operación. El principal beneficio para los clientes ha sido en términos de conveniencia y reducción de sus costos de transacción: pueden realizar más de una operación a la vez lo cual incide en una reducción de tiempo y costos asociados con el cliente.

5. LA DIVERSIFICACION DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO

La misión de BANRURAL S.A. establece que los servicios del banco deben ser dirigidos "preferentemente al agricultor, comerciante, artesano, micro, pequeño y mediano empresario". Sin embargo, los segmentos de mercado a que han sido dirigidos los servicios del banco de hecho son mucho más amplios que los establecidos en su misión.

Por ejemplo, la cartera de créditos de 2000 se encuentra compuesta de la siguiente manera: agricultura y ganadería 42.16%; comercio 20.25%; vivienda y construcción 16.33%; industria 3.84%; servicios 3.81%; y otros 13.62%.

Por otra parte, el volumen de la cartera de microfinanzas de 2001 se encuentra compuesta de la siguiente manera: microempresa 33.9%, pequeña empresa 53.8%, y mediana empresa 12.3%. Por sector: comercio 56%, producción 32%, y servicios 12%. Por género: mujeres 34% y hombres 66%.

Asimismo, el 30.48% del monto de los créditos (0.20% del número de créditos) ha sido otorgado a cooperativas y grupos asociativos por medio de la modalidad de banca de segundo piso y el 69.52% del monto de los créditos (99.8% del número de créditos) a diversos clientes por medio de la modalidad de banca de primer piso. De las operaciones de segundo piso el 64.9% han sido realizadas con cooperativas, el 18.5% con ONGs, el 9.8% con asociaciones, y el 6.8% con grupos mayas.

Finalmente, el 89.12% del número de créditos es dirigido al área no metropolitana y el 10.88% al área metropolitana.

Esa diversidad de segmentos de mercado a que BANRURAL S.A. de hecho está dirigiendo sus servicios es un factor clave de éxito dado que le ha permitido diversificar el riesgo de su cartera de créditos.

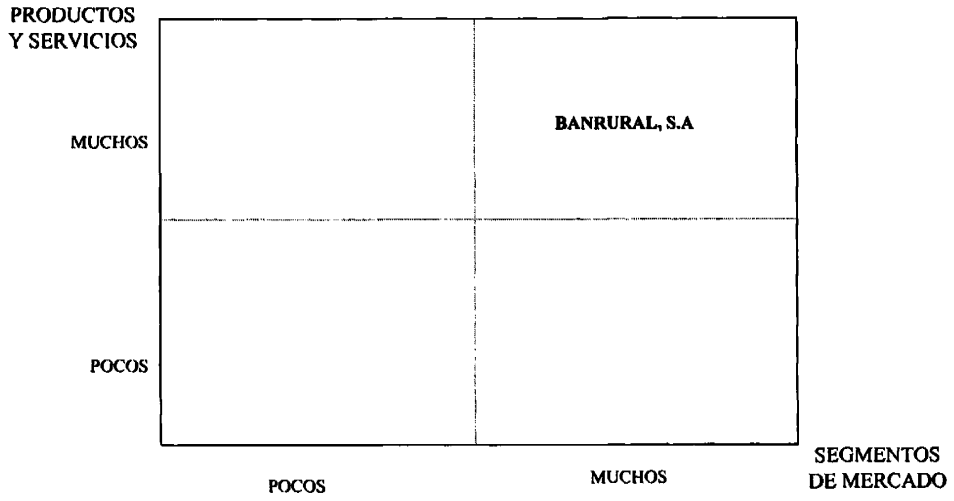
En cuanto a la captación de depósitos e inversiones BANRURAL S.A. está movilizando recursos de una gran diversidad de segmentos de mercado entre los que se encuentran los siguientes: empresarios (empresarios de la micro, pequeña, mediana, y gran empresa); instituciones del gobierno; ONGs; cooperativas; municipalidades; pequeños ahorrantes (jubilados, empleados del gobierno, etc.). El 55.26% de los depósitos son captados en el área metropolitana y el 44.74% en el área no metropolitana. Muchos de los clientes institucionales son empresas que tienen su sede central en la capital y oficinas de representación en el interior del país.

Esta diversificación de los segmentos de captación le ha permitido a BANRURAL S.A. reducir el riesgo asociado con la volatilidad de algunas cuentas de depósito de clientes especialmente institucionales.

En cuanto a otros servicios, los segmentos de mercado atendidos por BANRURAL S.A. son mucho más diversos y difíciles de definir por la diversidad de servicios ofrecidos. Los clientes que hacen uso de los otros servicios ofrecidos por BANRURAL S.A. son generalmente sus mismos clientes de sus servicios de ahorro y crédito, quienes al hacer sus depósitos o pagar sus créditos aprovechan las facilidades de BANRURAL S.A. para realizar otras transacciones como el pago de teléfono, luz, agua, teléfonos celulares, cable, etc.

Al combinar las variables: productos y servicios y segmentos de mercado, se observa que BANRURAL S.A. ha seguido una estrategia de "diversificación".

Figura No. 4
BANRURAL, S.A.
ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION



6. LA AMPLIA COBERTURA Y LA EXPANSION GEOGRAFICA

En cuanto a cobertura geográfica BANRURAL S.A. ha seguido una estrategia agresiva de expansión. Consecuentemente, durante sus primeros cinco años de existencia BANRURAL S.A. ha más que triplicado su número de puntos de servicio al pasar de 71 puntos de servicio a finales de 1997 a 217 puntos de servicio a finales de 2001 y 245 puntos de servicio a finales de 2002. Esto ha convertido a BANRURAL S.A. en el banco con mayor cobertura en Guatemala y el banco con más puntos de servicio en un solo país en el área centroamericana.

La amplia cobertura que ofrece BANRURAL S.A. es considerada por sus clientes como una de las principales fortalezas del banco, especialmente por aquellos que tienen negocios en distintos departamentos, municipios, cantones, aldeas y caseríos del interior del país. De hecho, muchos clientes de otros bancos han preferido trasladar sus cuentas (o al menos abrir cuentas en BANRURAL S.A.) a BANRURAL S.A. tomando en consideración las facilidades que les ofrece el banco al contar con una amplia cobertura a nivel nacional. Por ejemplo, un hombre de negocios vecino de Quetzaltenango, le comentó al autor de este libro que había decidido trasladar sus cuentas de ahorro y depósitos monetarios del Banco de Occidente a BANRURAL S.A. precisamente por la amplia cobertura de este último la cual era clave para la operación de sus negocios en el oriente y norte del país.

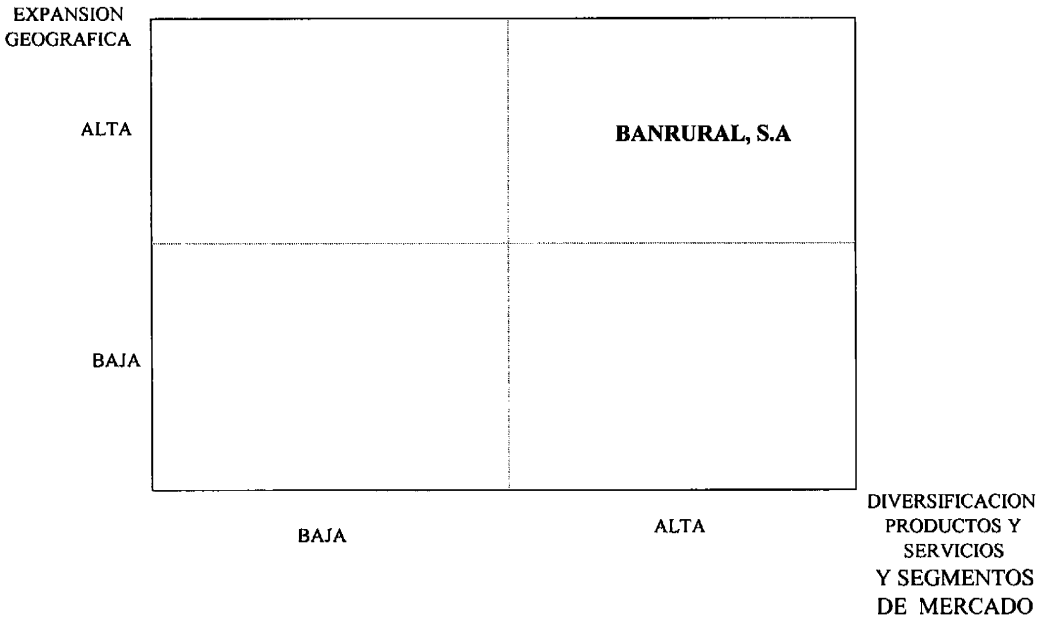
El ambiente de inseguridad que se vive en Guatemala ha hecho que la amplia cobertura que ofrece BANRURAL S.A. sea mucho más apreciada especialmente por aquellos clientes, como los agentes vendedores por ejemplo, que de no existir la amplia red de sucursales de BANRURAL S.A. tendrían que viajar con grandes cantidades de dinero exponiéndose a atracos de delincuentes.

Asimismo, esa amplia red de agencias le ha permitido a BANRURAL S.A. incrementar significativamente su volumen de negocios (masificar sus servicios) al prestar servicios que difícilmente otras instituciones bancarias por su limitada cobertura pueden prestar (por ejemplo el pago a empleados del gobierno y el pago a jubilados quienes a la vez realizan otros negocios colaterales con el banco—como cuentas de depósitos; pago de recibos de luz, agua, etc--).

Además, la amplia cobertura le ha permitido a BANRURAL S.A. tener una amplia participación en el mercado de remesas de divisas del exterior dado que muchos de los beneficiarios de las mismas residen en el interior del país--éstos a la vez se convierten en clientes de otros servicios que ofrece el banco.

Al combinar las variables: (1) productos y servicios, (2) segmentos de mercado, y (3) cobertura geográfica, se observa que BANRURAL S.A. ha seguido una exitosa estrategia de "expansión y diversificación": expansión geográfica y diversificación de productos y servicios y segmentos de mercado.

Figura No. 5
BANRURAL, S.A.
ESTRATEGIA DE EXPANSION Y DIVERSIFICACION



7. LA FORMA DE ORGANIZACION LEGAL

Acorde con el Decreto 57-97, BANRURAL S.A. fue organizado como Sociedad Anónima. Este ha sido un factor clave para que BANRURAL S.A. pueda contar con recursos frescos provenientes de aportes de capital de diferentes grupos de accionistas. Estos recursos frescos han sido clave para financiar en parte el crecimiento y la expansión de la institución.

8. LA ESTRUCTURA DE CAPITAL Y LA INTEGRACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Acorde con el Decreto 57-97, BANRURAL S.A. cuenta con una estructura de capital mixta en la que el estado tiene (al 31/12/2001) una participación en el capital pagado del 46.53% y el sector privado (integrado por múltiples sectores: el movimiento cooperativo; organizaciones mayas, garífunas, xincas y campesinas legalmente reconocidas; organizaciones no lucrativas; asociaciones, federaciones o grupos empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa; y ex-trabajadores de BANDESA, organizaciones de mujeres legalmente

reconocidas, otras entidades no comprendidas en los grupos anteriores y el público en general) una participación del 53.47%. De cara al futuro, cuando los distintos grupos terminen de adquirir las acciones que les corresponden, el sector público tendrá una participación del 30% y el sector privado una participación del 70% en el capital autorizado y pagado.

La estructura de capital mixta ha sido un factor clave del éxito de BANRURAL S.A. dado que le ha permitido contar con un Consejo de Administración integrado por representantes de distintos sectores: tres del sector público (cada uno nombrado por cada uno de los siguientes ministerios: el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación; el Ministerio de Finanzas Públicas; y el Ministerio de Economía), y siete del sector privado (dos nombrados por el movimiento cooperativo; dos por las organizaciones mayas, garífunas, xincas y campesinas; una por las organizaciones no lucrativas; una por empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa; y una por los extrabajadores de BANDESA, las organizaciones de mujeres, otras entidades no comprendidas en el los grupos anteriores, y el público en general).

Por una parte, la participación mayoritaria del sector privado en el capital y en el Consejo de Administración del banco le ha puesto una sana disciplina a la institución y ha hecho que la misma sea dirigida y manejada con una visión empresarial obteniendo un equilibrio entre rentabilidad y proyección social. Por otra parte, la participación del sector público en el capital y el Consejo de Administración ha asegurado que el banco no se aleje de su visión y misión y no descuide su función social. La participación de los dos sectores ha sido clave para que BANRURAL S.A. logre un equilibrio entre rentabilidad y desarrollo, lo cual implica tener éxito no solo en términos de rentabilidad y autosostenibilidad sino también en términos de alcance (alcance amplio, profundo y de alta calidad).

Actualmente, existe mucho escepticismo entre académicos y "practitioners" con relación a los procesos de reestructuración y modernización de los bancos públicos de desarrollo. Este escepticismo en parte se debe a los resultados de estos procesos, los cuales no han sido muy halagadores. Estos resultados se han debido principalmente a que no se ha cambiado la estructura de capital de los bancos. Por lo tanto, el estado ha seguido siendo el único dueño de las instituciones. Por consiguiente, muchas cosas buenas que se han hecho "con la mano derecha" como parte de los procesos de reestructuración y modernización finalmente han sido borradas "con el codo izquierdo" con decisiones políticas entre las que sobresalen las condonaciones de deudas.

En otros países los procesos de modernización y transformación de muchos bancos públicos de desarrollo precisamente han fracasado porque no se ha

contado con la participación del sector privado en el capital y en el Consejo de Administración de los mismos.[34]

9. LA DIFERENCIACION EN EL ENFOQUE DE INTERMEDIACION FINANCIERA

BANRURAL S.A. además de su estrategia de diversificación de productos y servicios y segmentos de mercado, ha seguido una estrategia de diferenciación en el enfoque de intermediación financiera. Esta diferenciación ha consistido en captar recursos en el área metropolitana para colocarlos en el área no metropolitana (área rural). El resto de instituciones del sistema bancario por lo general hace lo contrario: captan recursos en el área no metropolitana y generalmente los colocan en el área metropolitana. Esto lo evidencia el hecho de que mientras que el 83% de los créditos del sistema bancario se concentran en el área metropolitana, el 89.12% de los créditos de BANRURAL S.A. se

Figura No. 6
BANRURAL S.A.
ENFASIS EN LA COLOCACIÓN DE RECURSOS

	AREA URBANA	AREA RURAL (NO METROPOLITANA)
ALTOS INGRESOS		
BAJOS INGRESOS		BANRURAL, S.A.

concentran en el área no metropolitana. Asimismo, lo evidencia el hecho de que

[34] La participación del sector privado en el capital y el Consejo de Administración de una institución de esta naturaleza es un requisito necesario pero no suficiente para lograr que la misma tenga éxito. En Nicaragua, por ejemplo, el Banco Nicaragüense de Industria y Comercio (BANIC) fue convertido de un banco público de desarrollo a un banco de capital mixto, sin embargo, su desempeño no fue el esperado y terminó finalmente quebrando. Actualmente el BANIC se encuentra en proceso de liquidación y de acuerdo con declaraciones de la Junta de Liquidación se han encontrado una serie de anomalías en el manejo del mismo.

el 55.26% del volumen de depósitos de BANRURAL S.A. es captado en el área metropolitana y el 44.74% en el área no metropolitana.

Figura No. 7
BANRURAL S.A.
ENFASIS EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS

	AREA URBANA	AREA RURAL (NO METROPOLITANA)
ALTOS INGRESOS		
BAJOS INGRESOS	BANRURAL, S.A.	

10. EL PROGRAMA DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A través de este programa BANRURAL S.A. ha logrado diversificar su cartera de créditos y atender a un sector muy importante desde el punto de vista económico y social.

El volumen de cartera del programa ha tenido un alto crecimiento (38.4% en el año 2000 y 92% en el año 2001). Este ha contribuido a que BANRURAL S.A. mejore su desempeño en términos de rentabilidad y autosostenibilidad al contribuir a incrementar el volumen de ingresos financieros del banco. Asimismo, le ha permitido a BANRURAL S.A. mejorar su desempeño en términos de amplitud y profundidad de su alcance al atender a un número significativo de clientes con préstamos de pequeña escala.

Además de un alto crecimiento, el programa ha registrado un porcentaje de mora bastante bajo: 1.47% (Alfaro y Pérez-Bennett Cevallos, 2002). A través de este programa BANRURAL S.A. también ha logrado mantener un equilibrio entre rentabilidad y desarrollo y cumplir con lo establecido en su visión y misión.

11. LA INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA

Uno de los factores clave del éxito de BANRURAL S.A. ha sido la acertada decisión de sus autoridades de invertir en infraestructura y tecnología para solventar las condiciones adversas en las que operaban las agencias y ofrecer ambientes más cómodos para sus clientes y empleados. En esta línea se ha dotado a las agencias y oficinas centrales de nuevo mobiliario y de equipos de cómputo. Asimismo, su estructura interna y externa ha sido remodelada y su presentación estandarizada. Además, se instaló el sistema bancario COBIS el cual fue actualizado en 2001 y se realizaron esfuerzos por conectar en línea a todas las agencias para mejor su competitividad. Con la nueva versión del sistema se puede llevar un control preciso del tiempo que toma la aprobación de cada crédito en forma total y en cada etapa del proceso. El sistema automatiza recordatorios y avisos para el personal correspondiente si una solicitud se encuentra atrasada. A finales de 2001, la aprobación de un crédito nuevo tomaba de 3 a 5 días y la aprobación de un crédito subsiguiente tomaba de 2 a 6 horas. Con el nuevo sistema los tiempos de aprobación de los créditos nuevos se redujeron de 1 a 2 días y los créditos subsiguientes se empezaron a aprobar casi de inmediato. A finales de 2001 todas las agencias de BANRURAL S.A., incluyendo las nuevas, estaban conectadas con la oficina central. En el sistema del banco hay todo tipo de conexiones, desde teléfonos de línea terrestre hasta conexiones satelitales.

Actualmente BANRURAL S.A. se encuentra ofreciendo servicios de banca virtual (BANRURAL Virtual) y tiene en marcha varios proyectos que reducirán los costos de transacción del banco y mejorarán los sistemas de seguridad y la calidad de los servicios de la institución. Estos proyectos son: el uso de "pocket PCs" en el proceso de otorgamiento de créditos, el uso de la huella digital y cajeros especializados (cajeros multilingual).

El proyecto de "pocket PCs" está revolucionando la forma en que se hacen las evaluaciones de campo para análisis de créditos. Los agentes de campo han recibido una computadora tipo PDA ("Asistente Digital Personal"), por medio de la cual pueden hacer evaluaciones de crédito en forma rápida en el campo. La computadora tiene un "software" que le permite a los agentes de crédito preparar el balance general del cliente, su estado de resultados, sus proyecciones de desempeño, sus indicadores financieros, su solicitud de crédito y por último con base en el análisis de esta información darle una respuesta final inmediata al cliente sobre su solicitud. En las "pocket PCs" los agentes de crédito pueden guardar bases de datos con el historial de sus clientes. Una vez que el agente regresa a su oficina, éste puede descargar toda la información acumulada en la computadora de su escritorio y ésta la alimenta al sistema principal, minimizando así el tiempo dedicado a esta tarea.

El proyecto de huella digital consiste en la verificación de identidades de los clientes del banco por medio de su huella digital, para la prestación de los servicios de la institución. Con este proyecto se pretende facilitar la bancarización de personas que no saben leer ni escribir (evitándoles tener que firmar) e incrementar la seguridad de las transacciones del banco. Este sistema se está instalado inicialmente en todas las sucursales del banco, para uso de los clientes en transacciones en ventanilla. Luego se extenderá a los cajeros automáticos e incluso a las computadoras PDA del proyecto "pocket PC".

El proyecto de cajeros especializados (cajeros multilingual) consiste en la colocación de cajeros automáticos, principalmente en las áreas rurales, los cuales funcionarán con tarjetas "inteligentes". Estos permitirán la identificación inmediata de las necesidades del usuario y le permitirán interactuar utilizando el idioma local de su preferencia. En el interior del país se ha iniciado con 5 o 6 idiomas locales dependiendo del área donde se utilice. A este proyecto también se espera agregar la facilidad de la huella digital. Estos cajeros facilitarán el acceso a servicios del banco a personas analfabetas por medio del uso de su voz utilizando su propio idioma. Además estos cajeros en lugar de mensajes escritos utilizarán figuras para facilitar el acceso de las personas analfabetas.

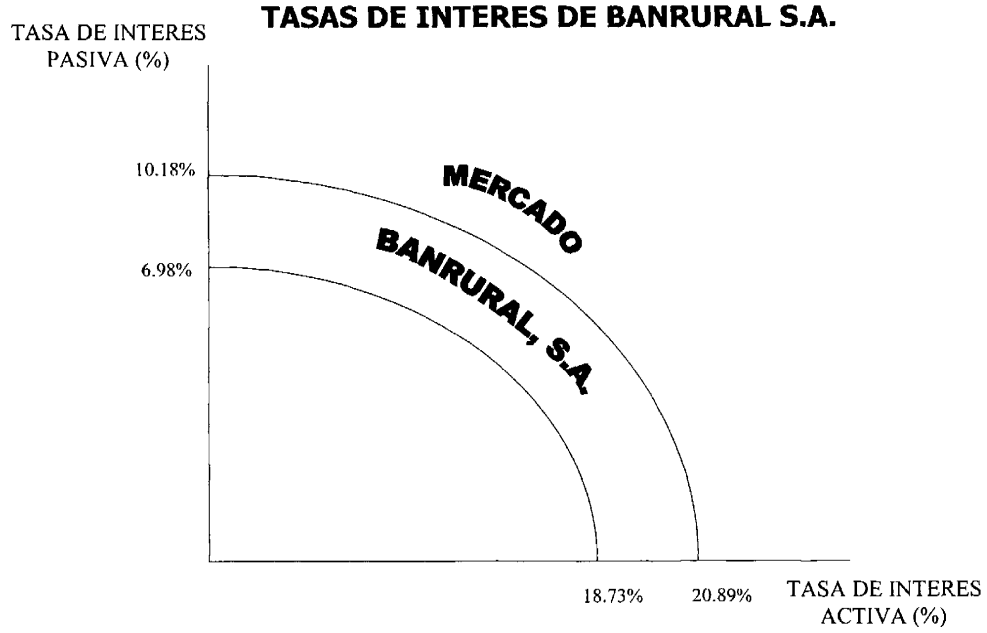
La inversión en infraestructura y tecnología ha sido factor clave del éxito de BANRURAL S.A. dado que ha mejorado la imagen de la institución y las condiciones de las agencias para los funcionarios, empleados y clientes del banco y ha incrementando—indudablemente--la productividad y eficiencia del banco. En este particular la filosofía del banco ha sido que el hecho de que la mayoría de los clientes del banco sean personas pobres no implica que el banco debe ofrecerles "tecnología pobre" (Alfaro y Pérez-Bennett Cevallos, 2002). Por el contrario si se va a llevar desarrollo a la gente, debe llevársele de primer orden.

12. LAS TASAS DE INTERES ACTIVAS COMPETITIVAS

El crecimiento en términos reales en el volumen de la cartera de crédito de BANRURAL S.A. no se ha debido a que esta institución esté cobrando por sus créditos tasas de interés subsidiadas si no más bien a que la institución está cobrando por sus créditos tasas de interés efectivas bastante competitivas—las tasa de interés activa efectiva cobrada por BANRURAL S.A. se encuentra por debajo de la tasa de interés activa promedio de mercado--. La tasa de interés activa efectiva cobrada por BANRURAL S.A. ha sido menor que la tasa de interés activa promedio de mercado aunque en los últimos años esta diferencia se ha reducido.

Figura No. 8

BANRURAL S.A.
TASAS DE INTERÉS DE MERCADO VRS.
TASAS DE INTERES DE BANRURAL S.A.



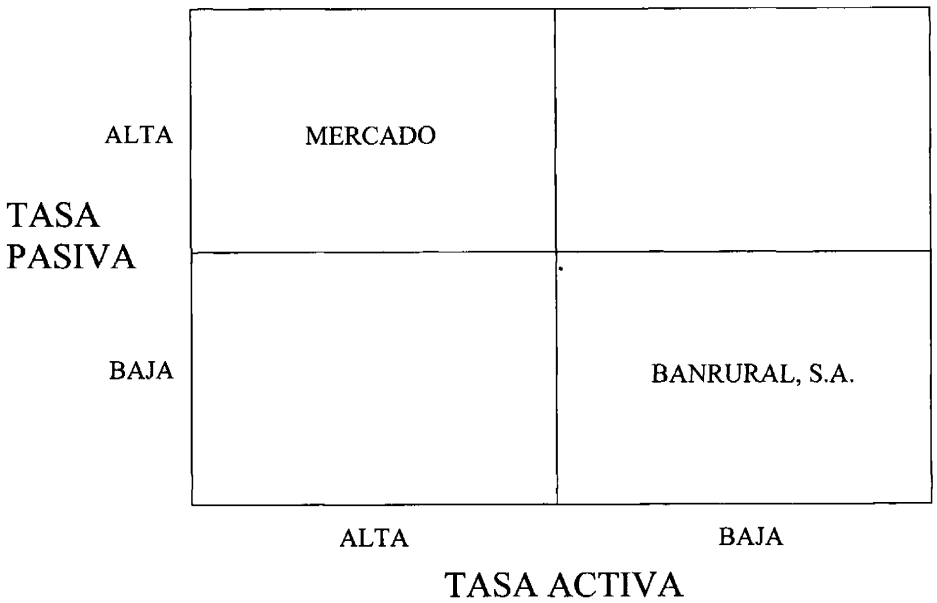
A pesar de que la tasa de interés activa efectiva cobrada por BANRURAL S.A. se ha incrementado en los últimos años, ésta todavía sigue siendo bastante competitiva para sus clientes dado que se encuentra por debajo de la tasa de interés activa promedio de mercado.

Esto lo ha logrado BANRURAL S.A. mediante la captación de recursos a una tasa de interés pasiva efectiva más baja que la tasa de interés pasiva promedio de mercado. Para esto ha sido clave la amplia cobertura geográfica del banco y a la localización estratégica de muchos de sus puntos de servicio especialmente en el área no metropolitana y en el área rural en donde existe poca o ninguna competencia de otros bancos. Esto le ha permitido al banco captar recursos a una tasa de interés pasiva efectiva más baja que la tasa de interés pasiva promedio de mercado y colocarlos también a una tasa de interés activa efectiva competitiva la cual se encuentra por debajo de la tasa de interés activa promedio de mercado. Aunque esta es una estrategia financiera que ha sido muy efectiva para BANRURAL S.A. hasta ahora, de cara al futuro ésta podría ser muy vulnerable con el incremento de la competencia de otros bancos en el interior y en el área rural del país.

La combinación de la tasa de interés activa efectiva cobrada y la tasa de interés pasiva efectiva pagada por BANRURAL S.A. le ha permitido a la institución generar un margen financiero positivo para cubrir sus costos administrativos, generar utilidades y luego repartir dividendos a sus accionistas. Este margen

financiero después de situarse en su punto más bajo en 1998 (8.07%) se incrementó a 11.75% en 2000 y luego se redujo a 9.64% en 2001.

Figura No. 9
BANRURAL S.A.
TENDENCIA DE LAS TASAS DE INTERES DE MERCADO Y DE BANRURAL S.A.



13. LA RECUPERACION DE LOS PRESTAMOS

Otro factor clave del éxito de BANRURAL S.A. ha sido el excelente desempeño que ha tenido en la recuperación de sus préstamos. Contrario a algunas IFDs y a la mayoría de bancos públicos de desarrollo que registran altos niveles de pérdidas por cuentas incobrables, BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante en la recuperación de sus créditos.

Contrario a algunas IFDs y a la mayoría de bancos públicos de desarrollo que registran altos niveles de pérdidas por cuentas incobrables, BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente impresionante en la recuperación de sus créditos. BANRURAL S.A. ha logrado reducir su tasa de pérdidas por cuentas incobrables de 3.37% en 1997 a 1.18% en 2001. Esto implica que BANRURAL S.A. incrementó la tasa de recuperación de sus créditos de 96.63% en 1997 a 98.82% en 2001.

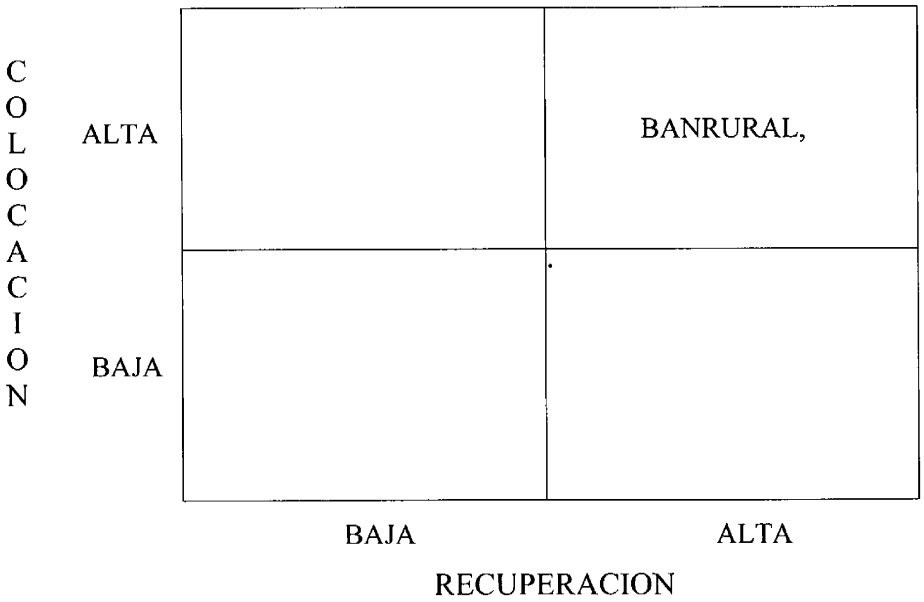
La tasa de pérdidas por cuentas incobrables registradas por BANRURAL S.A. durante los últimos tres años se encuentran por debajo del 3%, que

generalmente es aceptado como un parámetro adecuado dentro de las instituciones de su misma naturaleza.

Asimismo, el porcentaje de cartera vencida o en mora de BANRURAL S.A. también se ha reducido significativamente durante los últimos años. Mientras que en 1997 el porcentaje de cartera vencida o en mora era de 11.16%, en 2001 este porcentaje fue tan sólo de 2.49%.

Al combinar las variables colocación y recuperación, se puede observar que el banco ha seguido una estrategia de alta colocación y alta recuperación de préstamos.

Figura No. 10
BANRURAL, S.A.
COLOCACION Y RECUPERACION DE LOS PRESTAMOS



14. LA EFICIENCIA

Otro factor clave del éxito de BANRURAL SA. ha sido la eficiencia con que el mismo ha sido manejado. Esta eficiencia ha tenido un impacto positivo en la rentabilidad, autosostenibilidad y costo de los créditos para sus clientes.

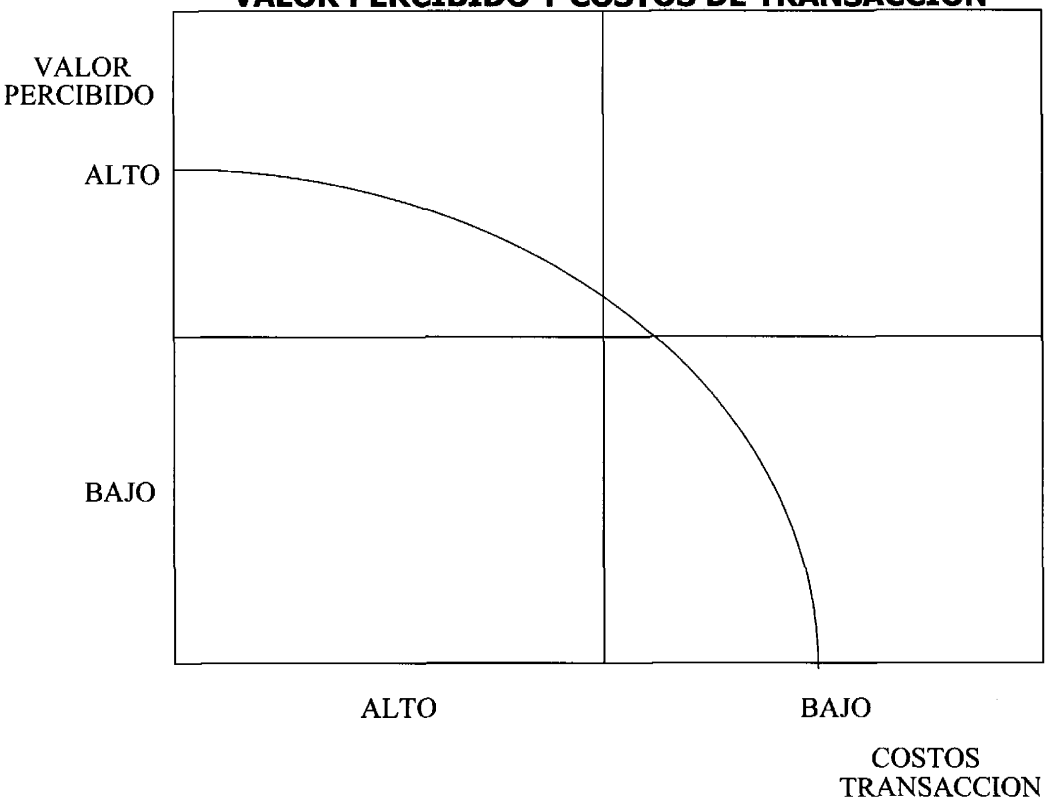
Durante los últimos años los gastos operativos de BANRURAL S.A. se han ido incrementando. Este incremento en gastos operativos se ha debido a la expansión y crecimiento del banco.

Sin embargo, los gastos administrativos de BANRURAL S.A. han tendido a reducirse y diluirse a medida que el banco ha incrementado su cartera de créditos y su cartera de depósitos.

Esto se ha debido a que han existido "economías de escala" a medida que la institución se ha expandido geográficamente y consecuentemente ha alcanzado a un mayor número de clientes al masificar sus servicios financieros. Esto también ha sido producto de la "curva de aprendizaje" de la institución.

Por otra parte el número de empleados por punto de servicio ha tenido una tendencia decreciente (aunque se incrementó en el último año). Este pasó de 12.45 personas por punto de servicio en 1997 (31/12/1997) a 8.57 personas por punto de servicio en 2001 (31/12/2001). Este es una claro indicador del mejoramiento de la eficiencia del banco.

Gráfico No. 11
BANRURAL, S.A
VALOR PERCIBIDO Y COSTOS DE TRANSACCION



Asimismo, el número de empleados de "front office" ha crecido a un ritmo más rápido que el número de empleados de "back office". Esto demuestra que la institución está poniendo énfasis en el mejoramiento de sus servicios de atención al cliente y cuidando que sus gastos de "overhead" no se incrementen.

Finalmente, la relación Empleados de "Front Office"/Empleados de "Back Office" pasó de 1.11 el 31/12/1997 a 2.90 el 31/12/2001. Esto reafirma que BANRURAL S.A. está poniendo énfasis en el mejoramiento de la calidad de sus servicios y en su eficiencia.

Al combinar las variables de eficiencia y calidad de los servicios de BANRURAL S.A., se puede inferir que el banco ha seguido una estrategia de alto valor percibido y bajos costos de transacción—por supuesto, en estas variables siempre se puede mejorar.

RESUMEN

El éxito de BANRURAL S.A. se encuentra asociado con múltiples factores. En este capítulo han sido presentados y discutidos en forma breve algunos de estos factores. Entre los factores presentados y discutidos se encuentran los siguientes: el liderazgo de sus dirigentes, la clara definición de la visión y la misión del banco, la definición de valores, la diversificación de la línea de productos y servicios, la diversificación de los segmentos de mercado, la diferenciación en el enfoque de intermediación, la amplia cobertura y la expansión geográfica, la diferenciación en el enfoque de intermediación financiera, la forma de organización legal, la estructura de capital y la integración del Consejo de Administración, el Programa de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la infraestructura física y tecnológica, las tasas de interés activas competitivas, la recuperación de los préstamos, y la eficiencia.

Estos factores se resumen en el Diamante Estratégico de BANRURAL S.A. que se presenta a continuación.[35]

[35] Para mayor información sobre este marco conceptual ver: **Alfaro Gramajo, Luis Noel** (2002). El Diamante Estratégico: Una Herramienta de Auditoria Estratégica. INCAE.

Figura No. 12
BANRURAL S.A.
Diamante Estratégico

CAPITULO NUEVE
CONCLUSIONES

Las últimas tres décadas fueron testigos del surgimiento de cientos de Instituciones Financieras de Desarrollo en los países menos desarrollados. En gran medida su surgimiento fue alentado, patrocinado y apoyado por una gran variedad de agencias internacionales de desarrollo y una gran cantidad de gobiernos que vieron en los distintos tipos de organizaciones una nueva alternativa (en su época) para brindar, a través de estas instituciones, acceso a servicios financieros a mujeres, a micro y pequeños empresarios y a los pobres en general, en los países de más bajos ingresos (Alfaro, 1999).

Con pocas excepciones, el desempeño de las IFDs (especialmente el de los Bancos Públicos de Desarrollo) en los países menos desarrollados ha sido decepcionante (González y Graham, 1995). Consecuentemente, en los últimos años unas han sido cerradas/liquidadas (por ejemplo, el BANADES y el Banco de Crédito Popular en Nicaragua), otras han sido reestructuradas y modernizadas (por ejemplo el Banco de Fomento Agropecuario—BFA--en el Salvador) y otras han sido privatizadas o convertidas en instituciones de capital mixto como BANRURAL S.A. en Guatemala y el Banco Nicaragüense de Industria y Comercio (BANIC) en Nicaragua el cual recientemente quebró y se encuentra actualmente en proceso de liquidación.

Actualmente, existe mucho escepticismo entre académicos y "practitioners" con relación a los procesos de reestructuración y modernización de los bancos públicos de desarrollo. Este escepticismo en parte se debe a los resultados de estos procesos, los cuales no han sido muy halagadores. Estos resultados se han debido principalmente a que no se ha cambiado la estructura de capital de los bancos. Por lo tanto, el estado ha seguido siendo el único dueño de las instituciones. Por consiguiente, muchas cosas buenas que se han hecho como parte de los procesos de reestructuración y modernización finalmente han sido borradas con decisiones políticas entre las que sobresalen las condonaciones de deudas.

En el caso de BANRURAL S.A., por el contrario, una de las decisiones más acertadas que se tomó fue la de dar participación en el capital y en el Consejo de Administración a grupos del sector privado y de la sociedad civil. Esto indudablemente le ha puesto disciplina a la institución y ha hecho que la misma sea dirigida y manejada con una visión empresarial obteniendo un equilibrio entre rentabilidad y proyección social. Consecuentemente, los resultados obtenidos por BANRURAL S.A. durante sus primeros cuatro años de operaciones son realmente impresionantes y poco vistos en instituciones de su misma naturaleza.

De acuerdo con la evidencia, BANRURAL S.A. ha tenido un desempeño realmente descollante durante sus primeros cuatro años de operación en términos de rentabilidad, autosostenibilidad y alcance.

BANRURAL S.A. ha sido una institución bancaria rentable (el tercer banco más rentable del sistema bancario guatemalteco en términos de rendimiento sobre la inversión) y autosostenible (independiente de subsidios explícitos).

Asimismo, BANRURAL S.A. ha demostrado una gran capacidad para atender a una cantidad significativa de clientes (alcance amplio) y éstos en su mayoría han sido personas de bajos recursos económicos (alcance profundo).

Por otra parte, BANRURAL S.A. ha tenido un alto crecimiento no sólo en términos de cobertura geográfica (el banco más grande de la región en número de sucursales en un solo país) sino también en su volumen de negocios (servicios financieros de colocación, captación y otros servicios). Este crecimiento no se ha debido a que se encuentre cobrando tasas de interés subsidiadas, ni a que se encuentre dependiendo de fondos concesionarios o movilizando depósitos en forma obligatoria, ni muchos menos a que esté prestando sus servicios en forma gratuita. Esto indica que los servicios financieros de colocación, captación y otros servicios prestados por BANRURAL S.A. son relevantes, de buena calidad y apreciados por sus clientes (alcance de alta calidad).

Asimismo, los costos operativos de BANRURAL S.A. han tendido a incrementarse durante los últimos años como consecuencia de su expansión y crecimiento. Sin embargo, como producto de las "economías de escala" y de la "curva de aprendizaje" de la institución, los costos operativos han tendido a diluirse a medida que la institución ha ido masificando sus servicios financieros.

BANRURAL S.A. también ha tenido un excelente desempeño en la generación de ingresos por otros servicios, especialmente en la generación de ingresos por operaciones en moneda extranjera. Estos ingresos que son producto de las "economías de scope" (economías de ámbito) obtenidas por la institución han contribuido a la rentabilidad y autosotenibilidad del banco.

Finalmente, BANRURAL S.A., contrario a muchos bancos que han quebrado recientemente en muchos países y a otros bancos que están teniendo serios problemas de desempeño, ha sido muy hábil no sólo para cubrir su capital de la inflación, sino también para incrementarlo. Esto ha sido producto del aporte de recursos frescos por parte de sus socios (especialmente de los socios del sector privado) y de la acumulación de las utilidades generadas durante los últimos años.

El éxito de BANRURAL S.A. se encuentra asociado con múltiples factores. Entre los principales factores clave del éxito de BANRURAL S.A. se encuentran los siguientes: el liderazgo de sus dirigentes; la clara definición de la visión, misión y valores; la diversificación de la línea de productos y servicios; la diversificación de los segmentos de mercado; la amplia cobertura y la expansión geográfica; la diferenciación en el enfoque de intermediación financiera; la forma de organización legal; la estructura de capital y la integración del Consejo de Administración; el Programa de Micro, Pequeña y Mediana Empresa; la infraestructura física y tecnológica; las tasas de interés activas competitivas; la recuperación de los préstamos; y la eficiencia.

La experiencia de BANRURAL S.A. indica que sí es posible mejorar significativamente el desempeño (alcanzar en forma rentable y sostenible a una gran cantidad de clientes de escasos recursos económicos con servicios financieros de alta calidad) de los Bancos Públicos Desarrollo. Para tal efecto al menos dos factores son clave. Primero, el liderazgo de los dirigentes de la institución: miembros del Consejo de Administración y Gerencia General. En el caso de BANRURAL S.A., entre otros, el liderazgo de su actual Gerente General Ingeniero Fernando Peña fue clave en el proceso de diseño y ha sido clave en el proceso de implementación de la estrategia de cambio. Y segundo, la participación del sector privado en la estructura de capital y en la alta dirección de las instituciones.[36] Mientras no se cambie la estructura de capital de los Bancos Públicos de Desarrollo y el estado continúe siendo el único dueño de los mismos, cualquier intento de mejoramiento del desempeño de esas instituciones va a estar muy probablemente condenado al fracaso.

La experiencia de BANRURAL S.A. indudablemente ha venido a revertir una tendencia en Finanzas para el Desarrollo: la dependencia de los Bancos Públicos de Desarrollo de subsidios del estado. La tendencia ha sido que cada año el estado cubra las pérdidas de los Bancos Públicos de Desarrollo o que cuando éstos se descapitalizan el estado les entregue un cheque con una cantidad de recursos suficiente para que se recapitalicen, lo cual tiene un alto costo para la sociedad. Han habido casos de BPDs, que de acuerdo con información suministrada por fuentes oficiales, sus pérdidas anuales—las cuales han sido cubiertas por el estado, mejor dicho por los contribuyentes—han sido equivalentes al presupuesto asignado por el gobierno correspondiente al Ministerio de Educación. En el caso de BANRURAL S.A., por primera vez, al menos en la historia guatemalteca, el estado en vez de entregarle un cheque al banco para su recapitalización, actualmente se encuentra recibiendo cheques de BANRURAL S.A. en concepto de repartición de dividendos por su participación en el capital del banco. Esto es indudablemente un gran avance en el campo de las Finanzas para el Desarrollo y es un buen ejemplo de un proceso

[36] Como ya se mencionó en el Capítulo Ocho ésta es una condición necesaria para no suficiente.

de privatización bien conducido en el cual la sociedad en general ha salido beneficiada.

BIBLIOGRAFIA

Adams, Dale W; Claudio González-Vega y J.D. Von Pischke (1990). Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión. Ohio State University

Adams, Dale W (1995). Reforma de los Bancos de Desarrollo. Simposio Internacional Sobre Instituciones Financieras de Desarrollo Exitosas. INCAE, Montefresco, Managua, Nicaragua, Agosto de 1995.

AID/CARANA CORP (1991). Reporte sobre BANDESA.

AID/IMCC (1990). Reporte sobre BANDESA

Alfaro Gramajo, Luis Noel (1992). Modernización de BANDESA: Plan de Acción. Estudio elaborado para la GTZ de Alemania.

Alfaro Gramajo, Luis Noel (1994). BANDESA: Reporte de Evaluación de Sucursales.

Alfaro Gramajo, Luis Noel (1996). "Sustainability and Outreach of Development Financial Institutions for Micro and Small Business: A Model Applied To Three Case Studies. Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University."

Alfaro Gramajo, Luis Noel (1999). Sostenibilidad y Alcance en Instituciones Financieras de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa: Un Modelo Aplicado a Tres Casos de Estudio. INCAE, Centro de Políticas.

Alfaro Gramajo, Luis Noel y Luz Marina García (1999). Banco Nacional de Desarrollo de Nicaragua (A) (Caso). INCAE, Centro de Investigaciones.

Alfaro Gramajo, Luis Noel y Luz Marina García (1999). Banco Nacional de Desarrollo de Nicaragua (B) (Caso). INCAE, Centro de Investigaciones.

Alfaro Gramajo, Luis Noel y Francisco Olivares (2000). Banco de Fomento Agropecuario (A) (Caso). INCAE, Centro de Investigaciones.

Alfaro Gramajo, Luis Noel y Francisco Olivares (2000). Banco de Fomento Agropecuario (B) (Caso). INCAE, Centro de Investigaciones.

Alfaro Gramajo, Luis Noel y Francisco Olivares (2000). BANRURAL S.A. (Caso). INCAE, Centro de Investigaciones.

Alfaro Gramajo, Luis Noel y Francisco Olivares (2001). BANRURAL S.A., 2001 (Caso). INCAE, Centro de Investigaciones.

Alfaro Gramajo, Luis Noel (2001). BANRURAL S.A.: Evaluación de Desempeño. Período 1998-2000. Programa AGIL US-AID.

Alfaro Gramajo, Luis Noel (2001). BANRURAL S.A.: Plan Estratégico. Programa AGIL US-AID.

Alfaro Gramajo, Luis Noel y Antonio Pérez-Bennett Cevallos (2002). BANRURAL S.A., 2002 (Caso). "Draft". INCAE, Centro de Investigaciones.

Alfaro Gramajo, Luis Noel (2002). El Diamante Estratégico: Una Herramienta de Auditoria Estratégica. INCAE.

Alfaro Gramajo, Luis Noel (2002). BANRURAL S.A.: Plan Estratégico 2003-2007.

Banco de Guatemala: www.banguat.gov 2/04/2001.

BANDESA (1991). Memoria de Labores.

BANRURAL S.A. (1997). Plan Estratégico 1998-2002.

BANRURAL S.A. (2000). Evaluación de Agencias. Año 2000.

BANRURAL S.A. (2000). Productos y Servicios que Ofrece un Amigo.

BANRURAL S.A. (2001). Memoria de Labores.

Benjamin, McDonald (1994a). "Credit Schemes for Microenterprises: Motivation, Design and Viability. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of Georgetown University. Washington D.C., March 31, 1994."

Benjamin, McDonald (1994b). ADEMI Dentro de los Programas de Apoyo a la Pequeña y Microempresa en el Mundo. ADEMI Inc. Memoria de Labores 1994.

Camacho, Arnoldo (1999). Mercados Financieros en la Encrucijada: La Reforma y la Supervisión de la Banca en América Latina. INCAE.

Christen, Robert Peck; Elisabeth Rhyne; Robert C. Vogel; y Cressida S. McKean (1995). "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs. USAID Program and Operations Report No. 10."

Christen, Robert Peck (1997). "Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success: An Expanded and Revised Guidebook for Development Finance Institutions." Boston: Acción International.

Congreso de la República de Guatemala (1970). Decreto No. 99-70: Ley de Creación de BANDESA.

Congreso de la República de Guatemala (1997). Decreto No. 57-97: Ley de Transformación del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA). Diario Oficial de Guatemala 31/07/97.

Estrategia y Negocios (Revista), Mayo 2002, No. 33.

Estrategia y Negocios (Revista), Noviembre 2002, No. 39.

González-Vega, Claudio y Douglas H. Graham (1995). "Public Agricultural Development Banks: Lessons and Opportunities for Microfinance." Documento no Publicado. Department of Agricultural Economics., The Ohio State University, Columbus, Ohio.
617 91991) reporte sobre BANDESA

GTZ (1991). Reporte sobre BANDESA

Holtmann, Martin and Rochus Mommartz (1996). "Technical Guide for Analysing the Efficiency of Credit-Granting NGOs. Saarbrücken: Breitenbach Verlag."

Inter-American Development Bank (1994). "Technical Guide for the Analysis of Microenterprise Finance Institutions." Washington D.C.: Inter-American Development Bank.

Khandker, Shahidur R.; Baqui Khalily and Khan Zahed (1995). "Grameen Bank: Performance and Sustainability. Discussion Paper No. 306, Washington, D.C.: World Bank."

Rhyne, Elisabeth y María Otero (1994). "The New World of Microenterprise Finance."

Rosenberg, Richard (1994). "Beyond Self-sufficiency: Licensed Leverage and Microfinance Strategy. Manuscript."

Rosenberg, Richard; Robert Peck Christen and Helms Brigit (1997). "Format for Appraisal of Micro-Finance Institutions. Washington D.C.: Consultative Group to Assist the Poorest."

Schreiner, Mark (1997). "How to Measure the Subsidy Received by a Development Finance Institution. Manuscript."

Schreiner, Mark (1999). "A Frame Work for Measuring the Performance and Sustainability of Subsidised Development Finance Institutions. Manuscript."

Scott, Richard W. (1992). "Rational, Natural and Open Systems. Third Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Yersey 07632."

Vogel, Robert C. (1990a). La Movilización de Ahorros: La Mitad Olvidada de las Finanzas Rurales. En: Adams, Dale W; Claudio González-Vega y J.D. Von Pischke (1990). Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión. Ohio State University.

SEEP (1995). "Financial Ratio Analysis of Micro-Finance Institutions. New York: Pact Publications."

Superintendencia de Bancos, Guatemala, Centro América (2000). Boletín Mensual de Estadísticas del Sistema Financiero. Año VIII, No. 96.

Superintendencia de Bancos, Guatemala: http://www.sib.gob.gt. Información de las Entidades Supervisadas, 4/04/03.

Vogel, Robert C. (1990b). Impacto del Crédito Agropecuario Subsidiado en la Distribución de Ingreso en Costa Rica. En: Adams, Dale W; Claudio González y J.D. Von Pischke (1990). Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión. Ohio State University.

Yaron, Jacob (1990). "The Subsidy Dependency Index (Draft)."

Yaron, Jacob (1992a). "Assessing Development Finance Institutions: A Public Interest Analysis. World Bank Discussion Paper No. 174. Washington, DC: World Bank."

Yaron, Jacob (1992b). "Succesful Rural Finance Institutions. World Bank Discussion Paper No. 150. Washington DC: World Bank."

Luis Noel Alfaro Gramajo

Académico y consultor de nacionalidad guatemalteca. Es profesor de INCAE, institución a la que se incorporó en 1986, en donde imparte cursos en los programas de maestría en las áreas de Control Gerencial y Finanzas, Microfinanzas, Métodos de Investigación e Intervención Gerencial, y Análisis y Solución de Problemas Gerenciales (Trabajo de Campo). Como fundador y profesor líder del Curso de Análisis y Solución de Problemas Gerenciales (Trabajo de Campo) ha tenido la oportunidad apoyar a más de cien empresas del continente americano entre las que se encuentran la BAYER CORPORATION, en USA.; la Compañía Pfizer y el Grupo GIGANTE en México D.F.; la Corporación de Supermercados Unidos en Costa Rica; y la Bolsa de Valores en Perú, en la solución de problemas de carácter estratégico y gerencial. El profesor Alfaro también ha dictado cursos en las áreas de Métodos Cuantitativos para Gerentes, Análisis Político y Ambiental, Teoría del Desarrollo Económico, y Formulación y Evaluación de Proyectos, y ha sido director académico y profesor en distintos programas de entrenamiento ejecutivo dirigidos al sector privado, público y no gubernamental.

Obtuvo su doctorado (Ph.D.) en The Ohio State University, Columbus, Ohio, U.S.A., en donde se especializó en las áreas de Finanzas para el Desarrollo, Análisis Institucional, y Desarrollo Económico y Social. En dicha universidad también obtuvo una Maestría en Ciencias en Economía Agrícola, con especialización en Mercados Financieros Rurales. Previamente, estudió en INCAE en donde obtuvo los títulos de Máster en Administración de Empresas (MAE), con concentración en Agroindustria y Desarrollo Rural, y de Administrador Funcional de Empresas , con concentración en Administración de Inversiones (Graduado con Distinción). Todos sus estudios los realizó como becario de distintas instituciones entre las que se encuentran la Fundación Ford y la USA-AID. Sus estudios doctorales los realizó como "escolasta" del "Joint Japan/World Bank Graduate Scholarship Program". Recientemente realizó estudios en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard sobre Métodos de Enseñanza Centrados en el Participante ("Finance, Accounting and Economics Track").

Ha sido consultor de empresas privadas, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y agencias internacionales de desarrollo. En 1992, 1993 y 1994 participó como consultor en el proceso de reestructuración de BANDESA y en el diseño de la estrategia de la nueva institución, y en 2001 y 2002 evaluó el desempeño de BANRURAL S.A. durante sus primeros años de operación y dirigió y facilitó el proceso de formulación del Plan Estratégico de ese banco para el período 2003-2007. Es fundador y presidente de la firma consultora Empresa & Desarrollo (E&D).

Es autor de un gran número de casos, notas técnicas y artículos sobre administración y microfinanzas. Asimismo, es autor de tres libros sobre Finanzas para el Desarrollo. En cumplimiento de actividades académicas, de consultoría y deportivas, el profesor Alfaro ha visitado distintos países de América, Europa y Africa.

"La transformación de un banco tradicional de desarrollo agrícola (BANDESA) en Guatemala, en un banco de desarrollo rural rentable (BANRURAL S.A.) es notable, y posiblemente única en su género."

Dale W Adams, Ph.D.
Profesor Emérito
The Ohio State University

"Los grandes cambios no se hacen de la noche a la mañana ... el éxito de BANRURAL S.A. se debe en gran parte a la continuidad que se le dio al proyecto."

Ingeniero Fernando Peña
Gerente General
BANRURAL S.A.